

С.С. Каморников

**Конкурентная стратегия
на мировых рынках
КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

Рекомендовано Межвузовским центром
экономического образования
Министерства образования и науки
Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальности «Мировая экономика», «Экономика и управление на
производстве», «Коммерческая деятельность»

Москва
Интеграция
2009

Рецензенты:

Б.В. Сорвилов, доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономических теорий УО «Гомельский государ-
ственный университет имени Ф.Скорины»

Каморников С.С.

К65 Конкурентная стратегия на мировых рынках : краткий
конспект лекций / Каморников С.С. – М. : Интеграция,
2009. – 300 с.

© Каморников С.С., 2009

© ГГУ им. Ф. Скорины, 2009

© МИЭМ, 2009

© Интеграция, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Раздел I. Общие основы конкуренции.	10
Глава 1. Конкуренция как движущая сила развития общества	10
1.1 Понятие конкуренции и эволюция теории конкуренции.	11
1.2 Формы, методы и уровни конкуренции.	14
1.3 Типы конкурентных преимуществ национальных производителей.	19
1.4 Варианты изменения конкуренции между фирмами и факторы, влияющие на конкурентную борьбу.	22
1.5 Положительные и отрицательные стороны конкуренции.	24
Глава 2. Четыре модели в конкурентной борьбе: рекомендации для фирм при формировании стратегии	27
2.1 Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка.	27
2.2 Чистая конкуренция: характеристика и поведение фирмы в краткосрочном периоде.	29
2.3 Монополистическая конкуренция: отличительные особенности и модель ценообразования.	32
2.4 Олигополистическая конкуренция: модель ценового лидерства, ломаная кривая спроса, картели и сговоры.	34
2.5 Основные предпосылки монополизации. Формы монополистических объединений. Положительные и отрицательные воздействия монополий на экономику.	37
Глава 3. Конкурентоспособность как степень развития общества	45
3.1 Понятие конкурентоспособности и основные факторы обеспечения конкурентоспособности различных объектов.	46
3.2 Конкурентоспособность товаров: понятие и методы оценки.	50
3.3 Уровни управления и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.	52

3.4 Детерминанты конкурентоспособности на национальном уровне и факторы, обеспечивающие преимущества стран в конкурентной стратегии.	56
--	----

Глава 4. Развитие конкуренции и конкурентоспособности в Республике Беларусь

63

4.1 Анализ основных конкурентных преимуществ Республики Беларусь.	64
4.2 Проблемы обеспечения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь. Основные проблемы и перспективы развития белорусских компаний.	68
4.3 Направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь.	74
4.4 Стратегия национальной экономической безопасности Беларуси и приоритетные направления ее обеспечения.	77
4.5 Антимонопольное законодательство и развитие конкуренции в Беларуси.	81

Раздел II. Основы стратегического рыночного управления.

88

Глава 5. Конкурентная стратегия на мировых рынках

88

5.1 Содержание категории «Конкурентная стратегия».	89
5.2 Восприятие стратегии и этапы формирования	91
5.3 Тактика и типы конкурентного поведения.	93
5.4 Стандартный и специализированный бизнес: поле конкурентных стратегий. Матрица «Издержки-качество».	95

Глава 6. Стратегии достижения конкурентоспособности фирмами различных типов

100

6.1 Сущность и содержание виолентной стратегии.	101
6.2 Содержание и необходимые условия патентной стратегии.	103
6.3 Характеристика эксплерентной стратегии и соответствие основных параметров работы фирмы ее требованиям.	105
6.4 Коммутантная стратегия: необходимые условия и содержание.	107

Глава 7. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера	110
7.1 Цель и компоненты анализа конкуренции.	111
7.2 Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.	113
7.3 Пять сил конкуренции по Портеру.	115
7.4 Общие стратегии по Портеру.	119
7.5 Стратегические альтернативы для переживающих спад отраслей.	122
Глава 8. Диагностика конкурентной среды в системе маркетинга	130
8.1 Формы и результаты организации диагностики.	131
8.2 Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка.	133
8.3 Проектирование стратегии конкуренции с учетом рыночной доли фирмы.	136
8.4 Базовые стратегии конкуренции: условия формирования и конкурентные преимущества	138
Раздел III. Содержание системы обеспечения конкурентоспособности (СОК) предприятия.	143
Глава 9. Структура СОК и содержание внешней среды организации	144
9.1 Структура системы обеспечения конкурентоспособности (СОК).	144
9.2 Организация принятия конкурентоспособных управленческих решений.	146
9.3 Определение и признаки внешней среды предприятия.	151
9.4 Содержание макро- и микросреды организации, инфраструктура региона.	155
Глава 10. Содержание и функции управляемой подсистемы СОК	161
10.1 Взаимосвязь основных компонентов управляемой подсистемы СОК в производственном процессе.	162
10.2 Функции, задачи и методы стратегического	

маркетинга.	163
10.3 Функции инновационного менеджмента.	166
10.4 Функции тактического маркетинга.	167
 Глава 11. Подсистема научного сопровождения и экономические законы функционирования рыночных отношений	 170
11.1 Сущность основных экономических законов функционирования рыночных отношений.	171
11.2 Сущность законов организации в статике.	177
11.3 Сущность законов организации в динамике.	178
 Глава 12. Содержание целевой и обеспечивающей подсистемы СОК	 182
12.1 Категория и показатели качества товаров.	183
12.2 Ресурсосбережение и показатели ресурсоемкости товара.	192
12.3 Повышение качества сервиса товаров.	193
12.4 Правовое, методическое, ресурсное и информационное обеспечение.	194
 Заключение	 200

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость и актуальность изучения вопросов, связанных с такими категориями как «Конкуренция», «Конкурентное преимущество», «Конкурентоспособность», «Конкурентная стратегия» продиктована, прежде всего, низким уровнем конкурентоспособности отечественных товаров и услуг на мировых рынках. Системно и профессионально проблемами конкурентоспособности в республике практически никогда не занимались, хотя вопросы конкуренции и конкурентоспособности являются центральными в деятельности любой фирмы и государства в целом. В этой связи учебное пособие «Конкурентная стратегия на мировых рынках» расширяет и углубляет знания студентов в области анализа и обеспечения конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия, разработки политики конкуренции и конкурентной стратегии предприятия.

Учебное пособие позволяет рассмотреть первоочередные технические, экономические, социальные, психологические, организационные вопросы обеспечения конкурентоспособности объектов, рассмотреть укрупненно различные объекты: от индивидуума (специалиста, менеджера, руководителя) до страны в целом.

В зарубежной литературе перспективы развития конкуренции широко освещены научно-исследовательскими трудами большого числа ученых. Наибольшее распространение получила теория конкурентных преимуществ Майкла Портера, среди западных экономистов можно выделить работы Клиффа Боумана, Синди Кэмпбелла, Ричарда Коха. В России данными вопросами широко занимаются профессор А.Юданов, профессор кафедры Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академия Фатхутдинов Р.А.

Функционирующая в непростых условиях национальная экономика республики сегодня как никогда требует адаптации к новым условиям хозяйствования. Повсеместная либерализация хозяйственных отношений невозможна без четкого и ясного представления процессов конкуренции и конкурентной борьбы, которая будет только усиливаться в ближайшее время. В данном

контексте специалист любого предприятия должен грамотно управлять имеющимися конкурентными преимуществами, формируя стратегию по их приобретению и удержанию. Он должен уметь формировать общее видение цели, оценивать текущее положение предприятия на рынке, формировать стратегию и переводить ее в конструктивный план действий.

Грамотное управление конкурентными преимуществами является основой формирования экономической стратегии фирмы, выбор которой определяется спецификой и состоянием развития отрасли, размером предприятия, условиями внешнего окружения.

Решение проблем стратегического управления фирмой сегодня может стать одним из резервов повышения конкурентоспособности фирмы, отрасли и страны в целом.

Учебное пособие «Конкурентная стратегия на мировых рынках» включает 3 раздела: «Общие основы конкуренции», «Основы стратегического рыночного управления», «Содержание системы обеспечения конкурентоспособности предприятия».

Целью пособия и соответствующего спецкурса в ВУЗах является овладение студентами основами конкурентной стратегии различных типов фирм, а также понимание основных категорий в области конкуренции (конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, конкурентная стратегия) и процессов, происходящих на отечественных и мировых рынках с точки зрения конкуренции.

Материал, изложенный в учебном пособии, дает общее представление об эволюции теории международной конкуренции; с помощью анализа основных форм и методов конкуренции раскрывает основы механизма конкуренции и конкурентоспособности продукции и предприятия; рассматривает особенности поведения фирм при различных формах рынка. Все это формирует у читателя представления о стратегии достижения конкурентоспособности фирм, а также умения и способности анализа экономических процессов и проблем современного развития национальной экономики Республики Беларусь в области развития конкуренции и обеспечения конкурентоспособности.

В учебном пособии рассмотрены:

- основные теоретические положения, категории и принципы

конкуренции и конкурентной стратегии;

- разные виды и аспекты проявления конкуренции и конкурентоспособности, в том числе в условиях кризиса;
- основные направления обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- прикладные аспекты теории конкурентных преимуществ Майкла Портера.

Это позволяет приобрести навыки практических вопросов анализа, планирования и прогнозирования конкурентоспособности объектов и параметров рыночной инфраструктуры, а также овладеть экономическими законами функционирования рыночных отношений.

Материал пособия основывается на ранее полученных знаниях по таким дисциплинам, как «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Экономика предприятия», «Основы маркетинга» и др.

Представленный материал позволяет:

- характеризовать сущность конкуренции и конкурентной стратегии фирмы;
- анализировать конкурентную стратегию предприятий и экономические процессы в Республике Беларусь;
- характеризовать сущность конкурентоспособности продукции и предприятия.

Данное учебное пособие способно в полной мере помочь приобрести навыки самостоятельного экономического мышления в области конкурентной стратегии на мировых рынках, раскрывая содержание четырех основных экономических категорий в области конкуренции – «Конкуренция», «Конкурентное преимущество», «Конкурентоспособность», «Конкурентная стратегия».

РАЗДЕЛ I. ОБЩИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ

ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

- 1.1 Понятие конкуренции и эволюция теории конкуренции.
- 1.2 Формы, методы и уровни конкуренции.
- 1.3 Типы конкурентных преимуществ национальных производителей.
- 1.4 Варианты изменения конкуренции между фирмами и факторы, влияющие на конкурентную борьбу.
- 1.5 Положительные и отрицательные стороны конкуренции.

Изучение вопросов формирования конкурентной стратегии следует начать с характеристики общих основ конкуренции и изучения самой категории «Конкуренция».

Понимание конкурентной стратегии базируется на четком представлении содержания категорий «Конкуренция», «Конкурентное преимущество» и «Конкурентоспособность». Являясь самодостаточными по своей сути, эти категории в полной степени раскрываются и глубже осознаются только при взаимодействии друг с другом. В первой главе раскрывается содержания категории «Конкуренция» через призму этапов, которые прошла в своем развитии конкуренция, форм, методов и уровней ее развития. При этом рассмотрены различные варианты изменения силы конкуренции между фирмами в зависимости от изменяющихся условий внешнего окружения.

В главе рассмотрена также категория «Конкурентное преимущество»: приводится классификация основных видов конкурентных преимуществ национальных производителей (внешние и внутренние, более высокого и низкого порядка, ресурсные, технологические и т.д.). Более подробно данная категория будет рассмотрена в последующих главах и разделах.

Глава завершается характеристикой положительных и отрицательных сторон конкуренции.

1.1 ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ

Существует большое многообразие подходов к определению понятия конкуренции. Так, можно выделить следующие:

- П.Хайне: конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам;
- Й.Шумпетер: конкуренция – это соперничество старого с новым, с инновациями;
- Фридрих фон Хайек (Нобелевский лауреат по экономике 1974г.): конкуренция – это процесс, посредством которого люди получают и передают знания; благодаря конкуренции скрытое становится явным.

Структурно все определения можно сгруппировать в три типа трактовок конкуренции: **поведенческий**, **структурный** и **функциональный**.

Поведенческая трактовка восходит к латинскому «CONCURRENTIA», означающему «столкновение», «состязание». Конкуренция связывается с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между продавцами (или покупателями) за наиболее выгодные условия продажи товара. Борьба и соперничество являются основными характеристиками данного типа трактовки конкуренции.

Структурная трактовка предполагает смещение акцента с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка и тех условий, которые господствуют на нем. При анализе данного типа трактовок появляется деление рынка на рынок совершенной и несовершенной конкуренции.

Функциональный подход описывает роль, которую конкуренция играет в экономике, выполняя большое множество функций (развитие НТП, повышение производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции, совершенствование методов управления и т.д.).

Однако, наиболее приближенным к реальным условиям хозяйствования является определение **конкуренции** как *процесса управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных по-*

требностей в рамках законодательства. Данное определение в наибольшей степени раскрывает сущность конкуренции, объединяя упомянутые выше трактовки.

При этом под **конкурентным преимуществом** понимается какая-либо эксклюзивная ценность, дающая субъекту превосходство перед конкурентами.

Насколько грамотно и эффективно субъект хозяйствования сможет управлять своими конкурентными преимуществами, будет определять его положение на рынке по отношению к конкурентам.

Впервые теория конкуренции была обобщена А. Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Конкуренцию Смит понимал как соперничество (поведенческий подход).

При этом многие идеи Смита не потеряли своей актуальности до настоящего времени. *Новизна теории Смита заключается в следующем:*

1. Он сформулировал главный принцип конкуренции – **принцип «невидимой руки»**.

Смысл «невидимой руки» заключается в пропаганде таких общественных условий и правил, при которых благодаря свободной конкуренции предпринимателей и через их частные интересы, рыночная экономика будет наилучшим образом решать общественные задачи с максимально возможной выгодой для всех и каждого. «Невидимая рука» направляет людей к наилучшим результатам, выгоде и к более высоким целям общества, оправдывая, как бы тем самым, стремление человека – эгоиста ставить личный интерес выше общественного.

2. Определил **основные условия эффективности конкуренции**.

Это, прежде всего, наличие большого количества продавцов и покупателей; исчерпывающая информация; мобильность ресурсов и невозможность отдельного продавца оказать существенное влияние на изменение рыночной цены товара.

3. Разработал **модель усиления и развития конкуренции**.

Смит доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей и наилучшее использование ресурсов в масштабах общества в целом. По

Смиту рыночный механизм хозяйствования – «очевидная и простая система естественной свободы, которая благодаря «невидимой руке» всегда будет автоматически уравниваться».

Однако, есть ряд функций, с которыми «невидимая рука» не справляется. По Смиту государство должно выполнять «три весьма важные обязанности»:

- 1) издержки на обеспечение военной безопасности;
- 2) издержки на общественные работы (обеспечение вознаграждения преподавателей, судей, чиновников, священников и др., кто служит интересам государства);
- 3) издержки на отправление правосудия (включая охрану прав собственности).

Кроме Смита большой вклад в развитие теории конкуренции внесли Давид Рикардо, Джоан Робинсон, Джон Кейнс, Й.Шумпетер, П.Хайне.

В своем развитии конкуренция прошла ряд этапов, что обусловлено меняющимися условиями хозяйствования.

1. **Совершенная конкуренция.** Основные черты:

- большое количество продавцов и покупателей однородной продукции;
- незначительные объёмы каждого производителя;
- отсутствие входных барьеров для вступления в отрасль новых производителей;
- полная информация всех участников производства;
- рациональное поведение всех участников рынка;
- товар должен быть однородным с точки зрения покупателей, а покупатели однородны с точки зрения продавца.

2. **Несовершенная конкуренция** (развивается со 2-й половины 19 века). Отличительные черты:

- наличие на рынке одного или нескольких товаропроизводителей, реализующих основную долю продукции;
- возникновение и распространение *олигополий* (господство нескольких крупных фирм на рынке) и *натуральных монополий* (единственный производитель в своей отрасли, причем не существует отрасли, производящей товары-субституты);
- постепенное насыщение рынка.

3. **Эффективная конкуренция** (развивается в рамках несовершенной конкуренции) – современный этап конкуренции в рыночной экономике.

Основными особенностями данного этапа являются:

- основой конкуренции между производителями является **борьба за дифференцированный спрос**, т.е. создание продукции, которая по своим потребительским параметрам соответствует запросам потребителей;
- учитываются потребительские ожидания;
- преобладание неценовых методов конкуренции.

4. **Международная конкуренция** (как отдельный этап начала формироваться в начале 21 века). Основные особенности:

- глобализация и интернационализация хозяйственной деятельности;
- выход фирм на мировую арену;
- доминирование инновационных преимуществ;
- широкое использование средств и методов конкурентной разведки.

В Республике Беларусь основным нормативно-правовым актом, регулирующим вопросы развития конкуренции, является Закон Республики Беларусь от 10.12.1992 «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» (последние изменения от 05.01.2008). Согласно данному закону **конкуренция** – это состязательность хозяйствующих субъектов, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

1.2 ФОРМЫ, МЕТОДЫ И УРОВНИ КОНКУРЕНЦИИ

Характеристика основных форм и методов конкуренции лучше раскрывает ее суть. Понимание формы конкуренции, в условиях которой работает предприятие, позволяет фирме правильно применять методы конкуренции и тактику конкурентного поведения.

Рассмотрим три основных классификационных признака форм конкуренции: по отношению к отрасли, к товарам и по степени интенсивности.

1. По отношению к отрасли.

Внутриотраслевая конкуренция – борьба между производителями одного вида товаров за наиболее выгодные условия их производства и сбыта. Ведёт к образованию единой рыночной цены на товар, а также к повышению производительности труда на предприятии. Является стимулом к техническому прогрессу. Это «классический», стандартный вариант конкуренции.

Межотраслевая конкуренция – характеризуется борьбой между предприятиями различных отраслей экономики за получение более высокой нормы прибыли за свой капитал, за его выгодное вложение.

По сравнению с внутриотраслевой конкуренцией данная форма носит скрытый характер. Она ведёт к процессу стихийного перелива капитала из отрасли в отрасль, приводит к тому, что производители покидают отрасли с низкой нормой рентабельности и устремляются в отрасли с более высокой. Как следствие, в ряде отраслей производство сокращается → спрос начинает превышать предложение → рыночная цена повышается → норма прибыли поднимается до среднего уровня. В итоге происходит выравнивание нормы прибыли и образование средней прибыли, т.е. равной прибыли на равный капитал, вложенный в отрасль.

Однако, в реальности данный механизм действует не всегда. Это связано с существующими барьерами по выходу из рынка. Так, продать малорентабельное предприятие, особенно если оно крупное, очень тяжело. Как следствие, производитель вынужден оставаться в отрасли, что, впрочем, может привести к возникновению нового витка конкуренции. Ведь оставаясь в отрасли, он будет искать пути выхода на безубыточную работу, повышая качество, осуществляя поиск резервов по сокращению издержек и т.д. В большей степени механизм перелива капитала характерен для малого бизнеса, который, за счет определенной гибкости, находится в постоянном поиске более выгодных форм вложения своего капитала. Сегодня вы можете заниматься ре-

монтом автомобилей, завтра – торговлей запчастей, затем открыть кафе или парикмахерскую и т.д.

2. По отношению к товарам.

Предметная конкуренция – это конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность. Товары, как правило, различаются только качеством изготовления. Предметная конкуренция является составной частью внутриотраслевой конкуренции и носит явный характер.

Напротив, **функциональная конкуренция** – это конкуренция между товарами заменителями (товары-субституты). Возникает, потому что любую потребность можно удовлетворить разнообразными способами. Например, для занятия туризмом могут подойти лодки, велосипеды, автомобили и т.д.; удовлетворить потребность в слушании музыки можно, пойдя на концерт, смотря музыкальный телеканал, слушая плеер и т.д.; заниматься изучением иностранного языка можно, наняв репетитора, записавшись на групповые занятия, заказав туристическую поездку в страну происхождения языка и пр. В каждом из случаев мы имеем дело с абсолютно разными товарами, которые, тем не менее, удовлетворяют одну конкретную потребность.

Таким образом, цель производителя – убедить покупателя в том, что именно данный товар способен наилучшим образом удовлетворить определенную потребность.

В условиях равенства конкурентных позиций на рынке данная форма конкуренции может открыть для предприятия новые сегменты рынка.

3. По степени интенсивности.

Привлекательная конкуренция: в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли, чем в другом сегменте.

Умеренная конкуренция: действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка.

Ожесточённая конкуренция: субъект поглощает, уничтожает или вытесняет объект из данного сегмента («война всех против всех»).

Вне зависимости от того, какая сложилась на текущий момент сила конкуренции, следует понимать, что обстоятельства могут измениться. Начиная свою деятельность в условиях привлекательной конкуренции, уже спустя короткий промежуток времени производитель может оказаться в сложном окружении характерном для ожесточенной конкуренции. Предприятие должно быть готово к любым изменениям, соответствующим образом меняя тактику своего поведения на рынке.

Формы конкуренции во многом влияют на выбор производителем методов, которые он использует в борьбе с конкурентами. При этом можно выделить пять основных **методов конкуренции**.

1. На основе снижения цены.

Примерами ценовой конкуренции являются: «война цен», скидки с прейскурантных цен, сезонные распродажи, локальные изменения цен (т.е. в зависимости от региона), демпинг. В целом ценовая конкуренция не часто используется производителями, т.к. в любом случае ведет к потере определенной части дохода. Кроме этого, ценовая конкуренция имеет краткосрочный эффект, ведь конкуренту зачастую не составляет большого труда оперативно произвести соответствующее снижение цен на свой товар.

Тем не менее, имеется ряд случаев, когда использование методов ценовой конкуренции является оправданным. Речь идет о проникновении на рынки с новыми товарами, где необходимо привлечь покупателей и в полный голос заявить о своем присутствии. Данный метод конкуренции используется также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта (порой куда полезнее отказаться от дополнительного дохода, распродав складские запасы и «оживив» таким образом оборотные средства предприятия) и фирмами-аутсайдерами в их борьбе с монополиями, для соперничества с которыми в сфере неценовой конкуренции у них нет ни сил ни возможностей.

2. На основе критерия повышения качества товаров.

Более эффективная форма конкуренции. Поступление на рынок товаров более высокого качества затрудняет ответные по-

ступки конкурентов, т.к. повышение качества проходит длительный цикл, начиная с накопления экономической и научно-технической информации, пройдя весь производственный цикл (от поступления качественного сырья до применения инновационных технологий) и заканчивая работой с потребителем (усилия предприятия по повышению качества должны быть осознаны и приняты клиентами).

3. На основе повышения качества сервиса товаров.

Осуществляется путём допродажного, обслуживания во время продажи и послепродажного обслуживания через создание сервис-центров.

В данном случае необходимо присутствие производителя в сфере обслуживания. Эту форму конкуренции часто называют торговой. В условиях ожесточенной конкуренции при равенстве показателей качества и цены, важным фактором является умение фирмы правильно сформировать рекламную политику фирмы (допродажное обслуживание), создать максимально благоприятные условия приобретения товаров для клиентов, подумать об утилизации товара в будущем и механизме его замены на новые модели и разновидности товара.

4. На основе снижения эксплуатационных затрат потребителей.

Реализация ожидаемого потребителем полезного эффекта товара зачастую достигается в ходе его эксплуатации, что связано с дополнительными расходами. Поэтому для покупателя исключительно важными являются не только затраты, произведенные непосредственно при приобретении товара (т.е. его продажная цена), но и возникающие в процессе его потребления. По многим же видам изделий они существенно превышают продажную цену. Расчеты показывают, что в общих расходах на приобретение и эксплуатацию (цене потребления) грузового автомобиля продажная цена составляет всего лишь около 15% суммы, магистрального самолета - примерно 11%, бытового холодильника - 10%, трактора - 19%.

Как следствие, производитель особое внимание должен уделить снижению эксплуатационных затрат потребителя, среди

которых основными являются расход топлива, электроэнергии, времени пользования (производительность товара) и пр.

5. Интегральная конкуренция.

На основе использования всех имеющихся конкурентных преимуществ. При этом под интегральной конкуренцией понимается не просто использование всех перечисленных выше методов, а поиск оптимальных сочетаний различных методов на основе полного и эффективного использования конкурентных преимуществ предприятия.

Конкуренция может осуществляться на разных уровнях:

1. Местный (в рамках группы, отдела, организации).
2. Региональный (в рамках города, региона, области).
3. Национальный (в рамках страны).
4. Межнациональный (в нескольких странах).
5. Глобальный (конкуренция на уровне ТНК).

1.3 ТИПЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Успешная конкуренция на внутренних и внешних рынках является главной задачей любого производителя. Для решения данной задачи особое внимание следует уделить приобретению, удержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество создается по всей цепочке производственных ценностей, начиная от разработки изделий до послепродажного сервиса.

Напомним, что под **конкурентным преимуществом** понимается какая-либо эксклюзивная ценность, дающая субъекту превосходство перед конкурентами.

Приводя классификацию конкурентных преимуществ, прежде всего следует выделить конкурентные преимущества более низкого и более высокого порядка

Конкурентные преимущества **более низкого порядка** предполагают использование иностранных технологий, иностранного оборудования и дешевой рабочей силы.

Эти конкурентные преимущества статичны и пассивны. Они воспроизводятся путем простого подражания.

Напротив конкурентные преимущества **более высокого порядка** используют специализированные и прогрессивные факторы:

- ✓ высококвалифицированная рабочая сила;
- ✓ развитая отраслевая инфраструктура;
- ✓ НИОКР;
- ✓ способность к разработке собственных технологий и инноваций;
- ✓ верность клиентуры.

Эти преимущества требуют непрерывных капитальных вложений в подготовку высококвалифицированных кадров, в нематериальные активы, в качество продукции и услуг уровня мировых стандартов и т.д.

При этом ни в коем случае не следует вести речь о том, что конкурентные преимущества более низкого порядка являются «плохими» или «нежелательными» для предприятия. По отношению к конкурентным преимуществам не существует понятия плохой или хороший. Любое конкурентное преимущество является для предприятия благом, следует лишь выработать грамотную политику по его развитию и использованию.

Все конкурентные преимущества можно также разделить на **внешние и внутренние**.

Внешние основаны на отличных качествах товара и образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения эксплуатационных затрат или повышения эффективности потребления. Они увеличивают рыночную силу фирмы, т.е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара более высокую, чем у конкурента.

Внутренние конкурентные преимущества базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления фирмой. Они создают «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента.

Обобщая различные теории, затрагивающие анализ конкуренции, можно выделить пять основных типов конкурентных преимуществ национальных производителей:

1. **Ресурсные преимущества.** Увеличивают потребительский эффект, связанный с ценовыми характеристиками приобретаемой продукции, складывающимися по следующим причинам:
 - благоприятные условия доступа к природным ресурсам и недвижимости, низкие процентные ставки (дешевизна заемного капитала);
 - дешевизна природных ресурсов и рабочей силы;
 - выгодное местоположение (близость к транспортным коммуникациям, торговым узлам и другим элементам инфраструктуры);
 - благоприятный налоговый и бюрократический режимы, создаваемые правительством страны размещения капитала.
2. **Технологические конкурентные преимущества.** Обусловлены наличием и эксплуатацией фирмами технологий массового производства, обеспечивающих экономию на масштабе и увеличивающих потребительский эффект, связанный с ценовыми характеристиками приобретаемой продукции.
3. **Инновационные конкурентные преимущества.** Формируются за счет реализации в производстве результатов НИОКР. Позволяют обеспечивать ускорение обновления номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. В результате увеличивается потребительский эффект, связанный с качественными параметрами товара.
4. **Глобальные конкурентные преимущества.** Связаны с формированием внеэкономических стандартов хозяйственной деятельности (экологических, социальных и т.д.) и их реализацией в политике фирмы и государства.
5. **Культурные конкурентные преимущества.** Обусловлены культурной близостью стран, позволяющей фирмам поддерживать рынки сбыта в странах близкой культуры (для Беларуси, к примеру, таким преимуществом может быть свободный доступ на рынок Российской Федерации, отсутствие необходимости специально приспосабливать товар для российского потребителя по сравнению с отечественным; вторым ярким

примером могут быть тесные политические связи с некоторыми странами (Венесуэла, Иран, КНР и пр.), позволяющие свободно выходить на рынки данных стран).

К категории конкурентных преимуществ мы вернемся в главе, посвященной теории конкурентного преимущества М.Портера. В целом же следует понимать, что конкурентные преимущества являются базой для выбора и формирования конкурентной стратегии предприятия.

1.4 ВАРИАНТЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ ФИРМАМИ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ

В настоящее время в условиях изменчивой внешней среды предприятия ситуация на рынке постоянно меняется. Фирмы должны приспосабливаться к этим изменениям. При этом можно выделить ряд ситуаций (правил), влияющих на изменение силы конкуренции между фирмами:

1. Конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм.
2. Конкуренция усиливается когда:
 - а) крупные фирмы присоединяют другую фирму и пытаются вывести её в лидеры;
 - б) затраты покупателя при переходе с потребления одной марки товара на другие не велики;
 - в) условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены (например, в случае когда фирма не удовлетворена своей долей рынка) или применение других средств увеличения объёма продаж.
3. Конкуренция сильна, когда спрос на товар растёт медленно.
4. Конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики.
5. Ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, личные качества, миссии фирм различаются в значительной мере и большинством открыты.

На конкурентную борьбу оказывает воздействие ряд факторов, основными из которых являются следующие.

1. Темпы роста рынка.

Быстрый рост облегчает проникновение на рынок новых производителей, что безусловно будет увеличивать интенсивность конкуренции. В условиях сокращения рынка возможны различные варианты – как ослабление конкуренции в случае ухода фирм с рынка, так и усиление борьбы за оставшийся спрос при сопоставимых объемах производства.

2. Размер рынка.

Чем больше рынок, тем он привлекательнее для проникновения новых конкурентов, на таком рынке обычно конкуренты и конкуренция сильнее. Небольшой по размеру рынок может контролироваться несколькими предприятиями, вход на рынок при этом будет закрыт, а фирмы договорятся по всем принципиальным вопросам и позициям.

3. Производственные мощности.

Излишние мощности приводят к падению цен, что вынуждает предприятия использовать все возможные методы для привлечения клиентов. Данная ситуация характерна в условиях кризиса, когда наблюдается падение спроса и производители вынуждены снижать цены.

4. Цена.

Один из основных факторов, который легче всего использовать для изменения рыночной ситуации (имеет краткосрочное действие).

5. Барьеры для входа или выхода из рынка.

Барьеры защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения новых конкурентов.

6. Уровень стандартизации товаров.

Позволяет покупателям легко переключаться с потребления одного товара на другой, что ведет к усилению конкуренции по данной ассортиментной группе товаров.

Кроме этого на конкурентную борьбу оказывает влияние сговор участников рынка, быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции, падение потребительского спроса и множество других факторов.

Каждое предприятие должно отслеживать изменения этих факторов для того, чтобы своевременно вносить изменения в текущую стратегию и тактику конкурентного поведения.

1.5 ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНЦИИ

Заканчивая рассмотрение общих вопросов конкуренции, выделим положительные и отрицательные воздействия конкуренции на различные процессы экономической жизнедеятельности, включая развитие национальной экономики в целом.

Безусловно, прежде всего, категория конкуренции ассоциируется с позитивным влиянием на развитие экономики. Так, среди положительных сторон можно отметить следующие:

- 1) повышение качества товаров;
- 2) минимизация издержек и, как следствие, снижение цен;
- 3) расширение ассортимента товаров;
- 4) гибкое приспособление к спросу;
- 5) рост эффективности использования ресурсов;
- 6) повышение производительности труда;
- 7) резкая активизация инновационных процессов и развитие НТП;
- 8) совершенствование методов управления.

В то же время существуют и отрицательные стороны конкуренции:

- 1) победа одних и поражение других (что приводит к разорению множества фирм и индивидуальных предпринимателей);
- 2) чрезмерная эксплуатация природных ресурсов и различные экологические нарушения;
- 3) различия в условиях деятельности приводят к нечестным приёмам конкуренции (шантаж, убийство, формы недобросовестной конкуренции);
- 4) рост безработицы.

Несмотря на ряд отрицательных сторон конкуренции, следует понимать, что она является движущей силой развития общества. Ее можно рассматривать как побудительный мотив для субъектов хозяйствования. Именно благодаря конкуренции они постоянно вынуждены самосовершенствоваться для того, чтобы выдерживать конкурентную борьбу, что приводит к развитию субъекта управления. Следствием данного процесса является повышение качества производимых товаров, снижение издержек производства, оказание новых услуг, повышение качества сервиса. Таким образом, развивается объект управления. На базе постоянного развития и субъектов и объектов управления развивается и общество в целом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Поясните, в чем заключается смысл «невидимой руки»?
2. Приведите примеры межотраслевой конкуренции. К чему она приводит в рамках национальной экономики?
3. Почему возникает функциональная конкуренция (приведите примеры)?
4. Что может выступать в качестве входных барьеров для вступления в отрасль новых производителей?
5. В чем отличие предметной от внутриотраслевой конкуренции?
6. Какой вид конкуренции более распространен в настоящее время (ценовой или неценовой) и почему?
7. В каких случаях в настоящее время применяется ценовая конкуренция?
8. Каким образом влияет на конкурентную борьбу размер рынка?
9. Приведите примеры глобальных конкурентных преимуществ.

ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)

1. Внешнее конкурентное преимущество создает меньшую себестоимость товара, чем у фирмы-конкурента.
2. Если действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка, то речь идет об умеренной конкуренции.
3. Основой конкуренции между производителями в рамках этапа несовершенной конкуренции является борьба за дифференцированный спрос.
4. Привлекательная конкуренция - это когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности, чем в другом сегменте.
5. Увеличение темпов роста рынка влечет ужесточение конкурентной борьбы на данном рынке.
6. Чем выше затраты на выход из рынка, тем меньше сила конкуренции.
7. Глобальные конкурентные преимущества производителей связаны с формированием экономических стандартов хозяйственной деятельности и их реализацией в политике фирм и государства.
8. Чем выше уровень стандартизации товаров, тем сильнее будет конкуренция между ними. Так ли это и почему?

ГЛАВА 2.

ЧЕТЫРЕ МОДЕЛИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ: РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ФИРМ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

2.1 Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка.

2.2 Чистая конкуренция: характеристика и поведение фирмы в краткосрочном периоде.

2.3 Монополистическая конкуренция: отличительные особенности и модель ценообразования.

2.4 Олигополистическая конкуренция: модель ценового лидерства, ломаная кривая спроса, картели и сговоры.

2.5 Основные предпосылки монополизации. Формы монополистических объединений.

Формы и методы конкуренции, рассмотренные в первой главе, для каждого конкретного предприятия во многом определяются спецификой рынка, на котором действует фирма. Выделяют четыре основные формы рынка, обуславливающие выбор модели в конкурентной борьбе. В данной главе приводится краткая характеристика основных форм конкурентного рынка, рассматриваются особенности моделей ценообразования и приводятся советы для фирм по формированию стратегии, учитывающей особенности рынка.

2.1 СИЛА КОНКУРЕНЦИИ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

В целом рынок можно разделить на две категории: рынок совершенной и несовершенной конкуренции. В рамках рынка несовершенной конкуренции выделяют три формы: монополистическая конкуренция, олигополия и монополия.

Краткую характеристику основных форм рынка рассмотрим в виде сравнительного анализа ряда показателей, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Сравнительная характеристика основных форм рынка

Показатели (параметры)	Формы рынка			
	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество продавцов	Много	Много, но товар каждого имеет отличия	от 2 до 8	1
Количество покупателей	Много		От 2 и более	1 (монополия)
Сила конкуренции	Очень сильная	Сильная	Слабая	Отсутствует
Доля на рынке	Малая		Большая	Весь рынок
Доступ к рынку	Открыт	Затруднён		Блокирован
Объём продаж	Определяется конкурентоспособностью и спросом на товар	Определяется конкурентоспособностью, спросом и сговором участников		Определяется спросом и ценой
Политика ценообразования	На основе закона спроса и предложения (цена установлена рынком)	На основе спроса и конкурентоспособности		Цена определяется производителем (продавцом)
Роль качества	Очень высокая		Высокая	Определяется ситуацией
Роль рекламы в продвижении товара	Высокая		Очень высокая	
Норма прибыли производителя	Незначительная	От 3 до 10 %	10-20%	Более 20%
Эффективность использования ресурсов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая

Двигаясь по направлению от рынка совершенной (чистой) конкуренции к монополии, сокращается число продавцов и покупателей и, как следствие, уменьшается сила конкуренции. Это приводит к тому, что доля фирмы на рынке растёт (до полного контроля над всем рынком в условиях монополии), а сама фирма начинает создавать все больше препятствий для проникновения на рынок новых производителей.

Происходит обоснованное изменение политики ценообразования (от рыночного формирования цены до ее

определения непосредственно самим производителем) и выбора объемов производства. Снижается роль качества производимого товара. Роль рекламы напротив усиливается. Это вызвано тем, что, с одной стороны, в условиях олигополии и монополии производитель вынужден максимально стимулировать спрос, т.к. ему надо сбывать огромные количества товаров, а с другой стороны, у мелких производителей (совершенная и монополистическая конкуренция) зачастую не остается достаточно средств на проведение массовой рекламной кампании. Значения нормы прибыли и эффективности использования ресурсов, представленные в таблице, во многом условны. Нельзя с абсолютной уверенностью утверждать о низкой эффективности использования ресурсов в условиях монополии или высокой при монополистической конкуренции. В данном аспекте важна констатация факта роста нормы прибыли производителя, снижения эффективности использования им ресурсов в условиях снижения силы конкуренции.

Таким образом, существующие различия в каждой из форм рынка вызывают необходимость корректировки стратегии фирмы.

2.2 ЧИСТАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ХАРАКТЕРИСТИКА И ПОВЕДЕНИЕ ФИРМЫ В КРАТКОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ

Модель чистой конкуренции предложена для рыночной структуры, обладающей следующими характеристиками:

- ✓ имеется много мелких продавцов одинакового или стандартного продукта (ни один не производит столько, чтобы повлиять на общий объем продукции на рынке);
- ✓ много мелких покупателей (покупателям безразлично, кто поставяет товары, а рыночный спрос складывается из суммы спросов всех покупателей);
- ✓ в течение длительного времени существует свободный вход и выход из рынка, а рыночные барьеры низки или отсутствуют;

- ✓ отсутствуют искусственные ограничения на поставки товаров, спрос или цены вводимых факторов производства, а все ресурсы обладают высокой подвижностью;
- ✓ каждый продавец и покупатель действуют в условиях определенности и обладают полным знанием о цене, количестве, затратах и спросе;
- ✓ фирма принимает рыночные цены и регулирует только количество поставляемого продукта, поэтому функция спроса для каждой фирмы представляет собой горизонтальную линию.

На рынке совершенной конкуренции краткосрочное равновесие можно представить при помощи следующего рисунка.

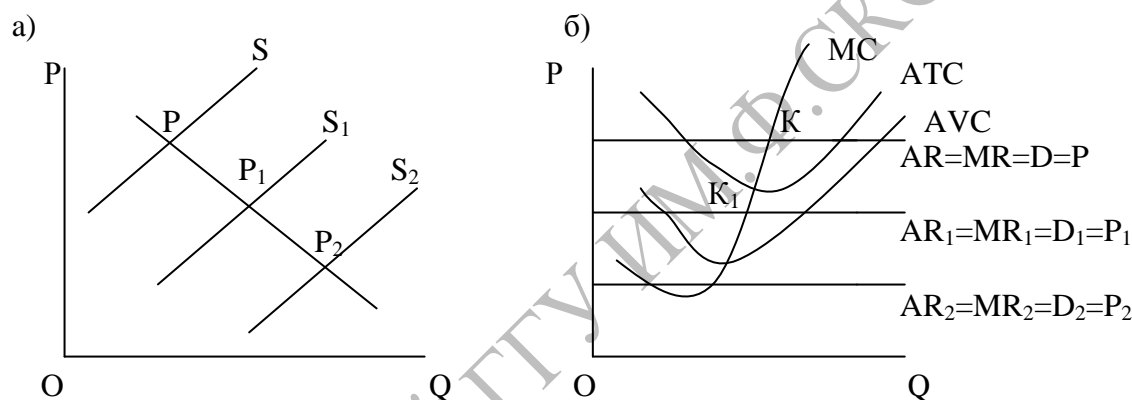


Рисунок 2.1 – Краткосрочное рыночное равновесие в условиях чистой конкуренции

На рисунке а) представлено рыночное равновесие в целом, на рисунке б) – цена, издержки и объем производства для какой-либо конкретной фирмы.

Для рынка чистой конкуренции (как впрочем и для других форм рынка) задача фирмы заключается в максимизации прибыли или минимизации убытков. При этом основной особенностью модели чистой конкуренции является то, что данную задачу необходимо решать при конкретной цене, которая определяется рынком.

Для фирмы кривая спроса – горизонтальная линия, которая соответствует кривой среднего дохода AR и кривой предельного дохода MR, которые соответственно равны рыночной цене. MC -

кривая предельных затрат, AVC - средние переменные затраты, ATC - средние общие затраты.

В условиях любой формы рынка прибыль максимальна, когда $MC = MR$. В нашем случае это точка K , которая соответствует оптимальному объему производства при данной цене P . В данном случае цена одного изделия превышает общие удельные затраты ATC , что соответствует удельной прибыли.

Предположим, что рыночное равновесие было нарушено, что привело к сдвигу кривой рыночного спроса или предложения. Это могло произойти по причине роста производственных мощностей, появления на рынке новых производителей, роста или сокращения спроса и т.д.

Новая цена P_1 теперь ниже чем удельные затраты ATC , но выше удельных переменных затрат. Следовательно, фирма несет некоторые убытки, но не теряет все постоянные затраты. В таком положении ей лучше продолжать краткосрочное производство, что позволит минимизировать убытки.

Если рыночная цена упадет до уровня P_2 , то фирма вынуждена будет закрыться, т.к. не окупает даже минимальных затрат.

Долгосрочный период может изменить положение фирмы, т.к. могут меняться издержки; число конкурентов; производственные мощности и соотношение самих ресурсов.

В результате создаются новые ситуации соотношения спроса и предложения, а цена в конечном итоге будет равняться минимальным средним общим затратам ATC , что позволит предприятию получать «нормальную прибыль».

Советы для предприятия.

На рынке чистой конкуренции одной из основных задач производителя является уход от однородности продукции путем дифференциации. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность воздействовать на цену.

Кроме этого, желательна более четкая сегментация рынка (попытка выделить более требовательных клиентов). Необходимо предложить потребителям не продукт, а решение их проблем (удовлетворение потребностей). Попытаться заставить потребителя по-новому взглянуть на простой стандартный товар (функциональная конкуренция).

2.3 МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Модель монополистической конкуренции описывает отрасль, отличающуюся следующими особенностями:

- 1) относительно большое число фирм, предлагающих товары с небольшой дифференциацией;
- 2) рынок состоит из фирм, которые производят продукты, являющимися близкими заменителями (взаимозаменяемость этих продуктов вносит в структуру элемент конкуренции);
- 3) из-за дифференциации продукта каждая из фирм обладает монополией на свою версию рыночного продукта, что позволяет устанавливать свою цену, но в пределах, определяемых конкуренцией;
- 4) войти на рынок достаточно просто, но вход не является полностью свободным.

Модель ценообразования рассмотрим с помощью следующего графика.

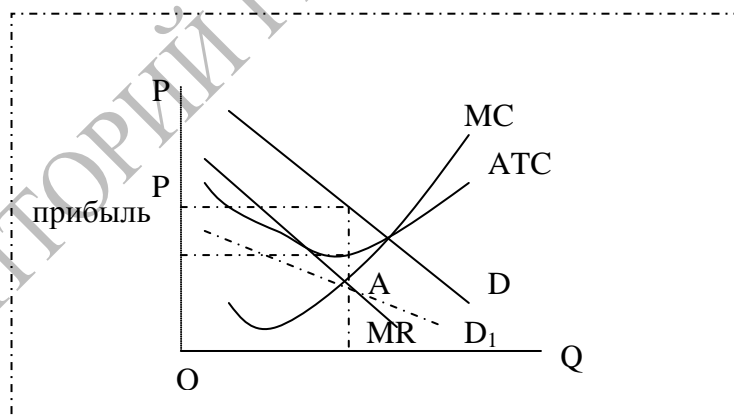


Рисунок 2.2 – Краткосрочное рыночное равновесие в условиях монополистической конкуренции

В краткосрочном периоде предприятия могут получать прибыль или терпеть убытки. Рассмотрим ситуацию, когда предприятие получает прибыль.

Фирма производит такой объем продукции, который обозначен пересечением кривых MC и MR (точка A). Данный объем реализуется по цене P (пересечение с кривой спроса D). В

этом случае фирма успешно развивается и получает прибыль в размере прямоугольника (разница между ценой продажи и общими удельными затратами). Возможность получения хорошей прибыли привлекает на рынок новые фирмы, а действующие фирмы могут увеличить производство, чтобы воспользоваться благоприятной ситуацией.

Это влияет на отдельные фирмы двояким образом:

- доля рынка конкретной фирмы может снизиться, т.к. на рынке будет действовать большее число фирм;
- увеличение предложения близких заменителей товара может привести к падению цен.

В результате кривая спроса сдвинется вниз, а сам спрос станет более эластичным. Фирма начинает терпеть убытки, т.к. уровень цены ниже уровня общих удельных издержек. Часть фирм будет вынуждена покинуть рынок... Так будет происходить до тех пор, пока на рынке не установится равновесие. В долгосрочном варианте фирмы имеют тенденцию к получению нормальной прибыли.

Советы для предприятия.

Необходимо как можно больше выделить товар по отношению к существующим аналогам конкурентов. Особая роль при этом отводится стратегическому маркетингу:

- необходимо убедить покупателя в уникальности отдельных свойств товара (объяснить, почему он должен заплатить дороже),
- повысить эффективность использования товара (снизить эксплуатационные затраты),
- использовать оригинальное сочетание различных характеристик (свойств) товара,
- повысить качества сервиса, сделать более удобной торговую сеть (режим ее работы).

Другим направлением работ является максимальное использование торговой марки (имиджа), т.к.:

- известный бренд ассоциируется у потребителя с большей ценностью (может заплатить за это больше);
- создает позитивное отношение (данный продукт хочется приобрести, его можно посоветовать друзьям и пр.);

- видимость эксклюзивности (всем хочется иметь товар данной марки в своей потребительской корзине);
- привязанность к марке (потребитель в дальнейшем опять захочет приобрести товар).

В связи с тем, что в условиях монополистической конкуренции действует большое количество мелких производителей, предприятие должно придерживаться классической для малого бизнеса стратегии, предполагающей максимальную гибкость и умение приспособиться к разным обстоятельствам, найти свою нишу и «своего» клиента.

2.4 ОЛИГОПОЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: МОДЕЛЬ ЦЕНОВОГО ЛИДЕРСТВА, ЛОМАНАЯ КРИВАЯ СПРОСА, КАРТЕЛИ И СГОВОРЫ

Отличительные характеристики олигополии:

- 1) малое количество фирм;
- 2) взаимозависимость и взаимодействие фирм в процессе конкуренции;
- 3) продукты могут быть гомогенными (сталь, цемент, бумага) или дифференцированными.

Среди основных моделей ценообразования выделяют модель ценового лидерства, ломаную кривую спроса, картели и сговоры.

1. Модель ценового лидерства.

В рамках данной модели выделяют две ее разновидности: барометрическое ценовое лидерство и лидерство доминирующей фирмы.

а) барометрическое ценовое лидерство.

Одна из фирм играет роль «барометра», отражающего изменения условий рынка или производственных затрат. Фирма-барометр устанавливает цены, которым, как она полагает, будут следовать и другие фирмы. Если другие фирмы не согласны с оценкой фирмы-барометра, то они могут отреагировать рядом повышений или снижений цен.

В результате проб и ошибок или путем сговора цена будет согласована. Лидерство в данном случае условно, оно не приносит ни славы, ни других выгод и часто переходит от одной фирмы к другой. Таким образом, речь идет об индикативной оценке состояния рынка, на котором фирмы обладают приблизительно равной рыночной силой.

б) лидерство доминирующей фирмы.

В рамках данной модели одна из фирм становится лидером в силу того, что она крупнее, имеет большую долю рынка и более низкий уровень структуры затрат, чем конкуренты. Благодаря своей рыночной мощи, доминантная фирма может вести себя как монополист, устанавливая объем производства и цены, максимизируя свою прибыль ($MR=MC$). Конкуренты вынуждены подчиниться данным условиям, т.к. в случае повышения цены они потеряют клиентов, а снизить цену не позволяет структура затрат.

2. Ломаная кривая спроса.

Данная модель в наибольшей степени объясняет, почему невыгодна ценовая конкуренция для производителей.

Пусть цена единицы продукции, установленная фирмой равна P_1 , а Q_1 – объем производства при данной цене. Через точку K проходят две кривые спроса: D_1 и D_2 .

Кривая D_1 соответствует функции спроса для данной фирмы при фиксированных ценах на продукцию конкурентов. D_2 – функция спроса в том случае, когда при изменении фирмой цены на свою продукцию конкуренты соответственно меняют цены на свой товар.

Кривая D_1 показывает, что путем снижения цены с P_1 до P_2 фирма может увеличить свою рыночную долю с Q_1 до Q_2 . Однако, если фирма предпримет такие шаги, то основные конкуренты будут защищать свои рыночные доли, производя соответствующее снижение цен на свои товары. Следовательно, сегмент спроса KD_1 сдвинется в положение KD_2 и станет менее эластичным. В результате спрос увеличится незначительно с Q_1 до Q' и рыночная доля фирмы останется прежней.

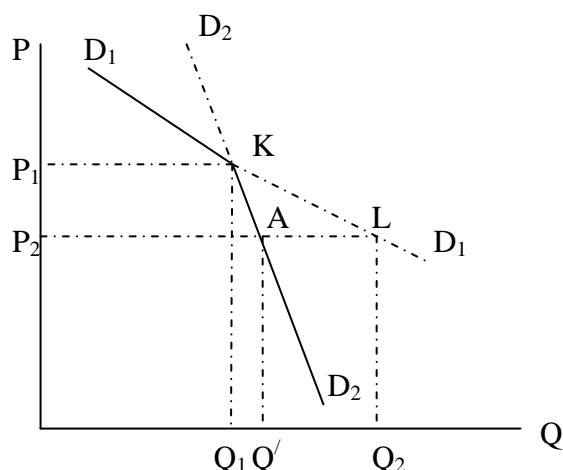


Рисунок 2.3 – Ломаная кривая спроса

Перегиб на кривой спроса будет ярче выраженным при соблюдении следующих условий:

- на рынке имеется малое количество фирм;
- размеры фирм примерно одинаковые;
- производимые товары стандартные или близки к таковым;
- сговор о ценообразовании между фирмами отсутствует.

3. Картели и сговоры.

В условиях олигополии фирмы могут получать дополнительную выгоду, если они объединятся и будут вести себя как монополия. Это произойдет в том случае, когда они смогут достичь соглашения по следующим вопросам:

- вопросы цен и ценообразования;
- объемы производства;
- раздел рынка;
- использование и структура производственных мощностей;
- расходы на рекламу и др.

Когда такое соглашение достигается открыто и носит формальный характер, такая группа фирм называется **картелем**. Если достигается скрытое соглашение – **сговор**. Ярким примером картеля является нефтяной картель ОПЕК, объединяющий производителей нефти и пытающийся оказывать воздействие на цену путем сокращения квот добычи нефти.

Картелизация возникает из-за того, что фирмы желают исключить неопределенность и повысить свою прибыль путем

стабилизации цен, рыночных долей и путем снижения конкуренции.

Советы для предприятия.

Одной из основных характеристик олигополии является взаимосвязь и взаимозависимость фирм в процессе конкуренции. Поэтому предприятию необходимо определиться со своим поведением на рынке. Возможны различные варианты:

- 1) независимое поведение: опасность состоит в возможности остаться одному на рынке (остальные предприятия имеют возможность сообща выстроить свою стратегию против этой фирмы);
- 2) сговор (молчаливое согласие или ярко выраженное): опасность состоит в возможности быть наказанным (антимонопольное законодательство);
- 3) адаптативное поведение (приспособленческий тип): предприятие приспосабливается к действиям конкурентов;
- 4) упредительное (досрочное) поведение: задача в упреждении действий основных конкурентов, попытка их интегрирования в стратегию предприятия (большая роль стратегического маркетинга) – необходимо повернуться лицом к конкурентам (не к клиентам) для того, чтобы разрушить их планы;
- 5) агрессивное поведение.

2.5 ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ МОНОПОЛИЗАЦИИ. ФОРМЫ МОНОПОЛИСТИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Существует большое множество как субъективных, так и объективных причин возникновения монополий на рынке.

Основные предпосылки монополизации:

1. Следствие объективных причин (например, редкие природные ресурсы, доступ к месторождениям полезных ископаемых, исключаяющий появление конкурентов).
2. Экономия на масштабах крупносерийного производства может стать не только основой для возникновения монополии, но и барьером для входа в отрасль для других произ-

- водителей (необходимо начинать производство в таких же масштабах как основной конкурент, что может быть непосильно для фирмы).
3. Концентрация и централизация производства и капитала, например, из-за мер законодательства и государственного регулирования.
 4. Ограничения на количество ввозимых товаров, высокие таможенные тарифы.
 5. Неразвитость рыночной инфраструктуры.
 6. Действия патентов, дающих изобретателю близкое к монопольному право.
 7. Монополистом может стать любой товаропроизводитель, который производит уникальный товар, непохожий на другие товары. Если талант человека проявляется в способности создавать оригинальные вещи или идеи, то талантливый человек может тоже быть монополистом (например, неповторимые полотна художника).

Существуют *разные виды монополий*, которые можно классифицировать на три основных: естественная, административная и экономическая.

Естественная монополия возникает вследствие объективных причин. Она отражает ситуацию, когда спрос на данный товар в лучшей степени удовлетворяется одной или несколькими фирмами. В ее основе лежат особенности технологий производства и обслуживания потребителей. Здесь конкуренция невозможна или нежелательна. Примеры: энергообеспечение, телефонные услуги, связь, железнодорожный транспорт и т.д. Возникновение конкуренции может привести к резкому росту расходов и, как следствие, конечной цены для потребителя.

Административная монополия возникает вследствие действий государственных органов. С одной стороны, это предоставление отдельным фирмам исключительного права на выполнение определенного рода деятельности. С другой стороны, это организационные структуры для государственных предприятий, когда они объединяются и подчиняются разным главам, министерствам, ассоциациям. Здесь, как правило, группируются предприятия одной отрасли. Они выступают на рынке

как один хозяйственный субъект и между ними не существует конкуренции (пример - экономика бывшего Советского Союза).

Экономическая монополия является наиболее распространенной. Ее появление обусловлено экономическими причинами, она формируется на основе закономерностей хозяйственного развития. Речь идет о предпринимателях, которые сумели завоевать монопольное положение на рынке. К нему ведут два пути. Первый заключается в успешном развитии предприятия, постоянном увеличении его масштабов путем концентрации капитала. Второй основывается на процессах централизации капиталов, то есть на добровольном объединении или поглощении победителями банкротов.

Среди монополистических союзов можно выделить **низшие и высшие** формы.

Низшие формы затрагивают лишь отдельные стороны хозяйственной деятельности, которые в определенный момент стали объектом обостренной конкуренции. Как правило, это временные союзы (конвенции, пулы, ринги, корнеры). Картели и сговоры также можно отнести к низшим формам.

Среди высших форм монополистических объединений выделяют 4 основные.

1. **Синдикат** – монополистическое объединение ряда предприятий одной отрасли национального производства, характеризующееся централизацией функций снабжения и сбыта синдицированных предприятий (участники синдиката сохраняют собственность на средства производства, но теряют собственность на произведенный продукт). Происходит организация единых снабженческих органов и добровольная ликвидация коммерческой самостоятельности участников. Синдикат активно координирует совместную деятельность, связанную с проникновением и закреплением на новых рынках. Он определяет условия продажи, и, прежде всего, цену.
2. **Трест** – это объединение ряда предприятий одной или нескольких отраслей промышленности в централизованно управляемое производственное объединение. При этом предприятия теряют как снабженческую, так и производственную самостоятельность. А на сумму вложенного ка-

питала собственники отдельных предприятий получают акции треста, которые дают им право принимать участие в управлении и присваивать соответствующую часть прибыли треста.

3. **Концерн** – высшая форма монополистического объединения, объединяет предприятия различных, но взаимосвязанных отраслей промышленности с привлечением финансовых, страховых и торгово-сбытовых компаний. Концерн – это объединение компаний путем покупки их контрольных пакетов акций какой-то одной компанией, ставшей головной. Головная фирма осуществляет над другими участниками объединения финансовый контроль (при этом компании могут сохранять производственную и сбытовую самостоятельность). Такая форма позволяет широко маневрировать финансовыми ресурсами и обеспечивать финансирование крупных технических проектов.
4. **Конгломерат**. Особенность заключается в том, что он объединяет предприятия разных отраслей, технологически не связанных друг с другом. Такой принцип объединения называется диверсификационным. *Диверсификация* представляет собой процесс внедрения какой-то одной, достаточно мощной компании в различные отрасли с целью установления над ними финансового контроля и получения устойчиво высоких доходов. Конгломерат, как и концерн, создается путем приобретения одной компанией контрольных пакетов акций других компаний. Обычно конгломерат объединяет высоко прибыльные компании либо компании с реальными перспективами получения высокой прибыли. Если у входящих в конгломерат компаний норма прибыли начинает снижаться, то от такой компании конгломерат стремится освободиться. Поэтому по своему составу конгломерат в отличие от концернов не является постоянным. Но именно это непостоянство позволяет конгломерату иметь общую норму прибыли выше средней.

В большинстве случаев любое упоминание монополии сопряжено с негативной окраской данного термина. Тем не менее монополии оказывают довольно противоречивое воздействие на

развитие товарного хозяйства. Оно может быть не только отрицательным, но и положительным.

Положительное воздействие монополий на экономику.

1. Случай **естественной монополии**, когда наличие одной фирмы на рынке более эффективно, чем конкуренция.
2. Поскольку монополии возникают на основе концентрации производства, то благодаря ей у них возникает возможность использования преимуществ крупного производства, в том числе иметь **положительный эффект на масштабе**. Создав крупномасштабные производства, монополии смогли заполнить рынки товарами массового потребления и получать при этом повышенную прибыль не только за счет высоких цен, но и низких издержек производства.
3. Монополии, обладая огромными капиталами, способствовали **возникновению новых производств**, ставших своеобразными «локомотивами» национальных хозяйств. Это автомобилестроение, авиастроение, электротехническая и электронная промышленность, нефтепереработка и другие, относящиеся к разряду капиталоемких и наукоемких производств, «неподъемных» для мелких и средних товаропроизводителей.
4. Подчинив себе значительную часть мелких и средних предприятий, монополии вместе с тем способствуют их большей **устойчивости благодаря тому, что стали заказчиками для многих из них**. Нередко на одну монополию работают сотни и даже тысячи мелких и средних предприятий, поставляя ей различные детали. Такая монополия предстает в виде монополии - единственного покупателя на рынке отдельных изделий. Относительно устойчивое положение монополий в товарном хозяйстве обеспечивает и большую устойчивость для связанных с ними мелких и средних компаний, а следовательно, устойчивую занятость и доходы их работников.
5. На предприятиях самих монополий, как правило, **более благоприятные условия труда и оплаты**, чем на немонополизированных предприятиях, более стабильна занятость. Все это имеет не только экономическое, но и социальное значение.
6. Наконец, следует отметить вклад монополий в **развитие внутрифирменного планирования, менеджмента, маркетинга**, ставших важными факторами развития современного товар-

ного хозяйства. Кроме того, монополии стали развивать на своих предприятиях систему «человеческих отношений», имеющую важное социально-экономическое значение, поскольку она направлена на коренное изменение отношений между руководителями предприятий и рядовыми работниками.

7. Производство общественно необходимых, но малорентабельных (или убыточных) товаров под «присмотром» государства.

Отрицательное воздействие монополий.

1. Монополии, будучи порождением отношений конкуренции, с самого начала стали **подавлять** конкурентов, а следовательно, и **конкуренцию**, сводя на нет связанные с ней преимущества товарного хозяйства.

2. Практика монополистического ценообразования явилась одной из причин того, что **средний уровень цен на рынках приобрел тенденцию к повышению**. Нередко монополии путем внесения в производимые ими товары косметических изменений выдают их за новые или более качественные и продают по высоким ценам.

3. Поскольку монополия предстает в роли единственного производителя и продавца какого-то товара, то она **стремится влиять на спрос, делая его более предсказуемым**, но не в интересах потребителей. Так, монополия рассчитывает срок службы своих товаров с учетом производственных возможностей своих предприятий и вносит конструкционную «погрешность» в потребительские свойства данных товаров, которая ограничивает их полезность расчетным сроком. По истечению этого срока потребитель товара вынужден его выбрасывать и покупать новый.

Монополии стали использовать методы прямой манипуляции поведением потребителей, побуждая их к покупкам товаров не всегда им нужных, широко используя в этих целях рекламу.

4. Монополии оказались **способными сдерживать научно-технический прогресс**, поскольку обнаружили более выгодным для себя увеличивать прибыль путем повышения цен, а не снижения издержек. Более того, в целях сохранения своего монопольного положения на рынках определенных товаров они могут скупать патенты, использование которых позволяет производить товары-заменители, способные конкурировать с товарами

монополий. Запатентованные изобретения нередко скрываются от общества и не используются.

5. Поскольку любая монополия стремится расширить сферу своего влияния, то **монополии стали вторгаться в сферу деятельности государства**: законодательство, административное управление, внешнюю политику для того, чтобы с помощью государства усилить свои экономические позиции. Более того, монополии проявили стремление подчинить себе государство, сделать его орудием своего господства. Тем самым государство при таком устремлении монополий перестает отражать интересы всего общества, превращаясь в своего рода «комитет по заведованию» делами монополий. Подобное превращение ослабляет национальную экономику и общество в целом.

Советы для предприятия.

Для монополии главным является изучение спроса в отрасли (на какой стадии находится, можно ли на него оказать воздействие и сделать более предсказуемым). Необходимо также следить за угрозой возникновения на рынке новых фирм или товаров-субститутов, которые могут впоследствии вытеснить товар монополиста.

В какой бы форме рынка не работало предприятие необходимо всегда отслеживать (контролировать) конкурентную среду на рынке, анализировать рынок, а особенно пару «рынок/товар», попытаться понять логику развития рынка и основных конкурентов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Каким правилом руководствуется фирма, устанавливая объемы производства и цены в условиях монополистической конкуренции?
2. Какие можно дать советы для фирмы, действующей в условиях чистой (монополистической) конкуренции?
3. Чем определяется объем продаж в условиях олигополии?
4. Почему возникает картелизация?
5. Назовите положительные воздействия монополий на экономику. Приведите характерные для национальной экономики примеры.
6. Перечислите основные предпосылки монополизации с примерами отечественного рынка.

ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)

1. В рамках совершенной конкуренции фирма регулирует только количество поставляемого продукта.
2. В условиях синдиката предприятия теряют производственную самостоятельность.
3. Роль качества для монополистической конкуренции выше, чем для олигополии.
4. Роль рекламы в продвижении товара выше для монополистической конкуренции, чем для олигополии. Так ли это и почему?
5. В условиях треста предприятия теряют снабженческую самостоятельность.
6. Картелизация как модель ценообразования в условиях олигополии более популярна, чем сговор.
7. Эффект от снижения цены в условиях олигополии будет ниже, если производимые товары стандартные или близки к таковым. Так ли это и почему?

ГЛАВА 3.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

3.1 Понятие конкурентоспособности и основные факторы обеспечения конкурентоспособности различных объектов.

3.2 Конкурентоспособность товаров: понятие и методы оценки.

3.3 Уровни управления конкурентоспособностью предприятия.

3.4 Детерминанты конкурентоспособности на национальном уровне и факторы, обеспечивающие преимущества стран в конкурентной стратегии.

Категория **конкурентоспособности** является третьей в цепочке «Конкуренция - Конкурентное преимущество – Конкурентоспособность – Конкурентная стратегия». Она является следствием процесса конкуренции, представляя по сути собой оценку, которую дает рынок субъекту хозяйствования (или объекту управления). Удалось ли выдержать конкуренцию на рынке и проявить все свои лучшие качества? Правильно распорядиться имеющимися конкурентными преимуществами? Приобрести новые? В случае положительных ответов на данные вопросы можно сделать вывод о том, что объект **конкурентоспособен**, в противном случае говорят о неконкурентоспособности.

В данной главе рассмотрены вопросы оценки и определения конкурентоспособности на уровне трех объектов – товара, предприятия, государства.

В каждом из случаев определяются факторы, воздействующие на конкурентоспособность объекта. На любом предприятии должна быть налажена система мониторинга данных факторов, любые значительные изменения должны быть проанализированы на предмет необходимости корректировки выбранной стратегии.

Для каждого из объектов определены основные детерминанты конкурентоспособности: цена, качество, качество сервиса, эксплуатационные затраты для товара; доля рынка и рентабель-

ность производимой продукции – для предприятия; производительность – для страны в целом.

3.1 ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ОБЪЕКТОВ

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Понятие конкурентоспособности можно рассматривать на разных уровнях. Дадим краткую характеристику конкурентоспособности товара, предприятия и страны в целом.

1. Конкурентоспособность товара – это мера его потребительской привлекательности, а именно соответствие его потребительских свойств потребностям покупателя.

Конкурентоспособность товара определяется 4 интегральными показателями:

- ✓ **качество;**
- ✓ **цена;**
- ✓ **качество сервиса товара;**
- ✓ **затраты на эксплуатацию товара.**

По сути речь идет о рассмотренных в первой главе методах конкуренции. Значения данных показателей зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара.

Основные внешние факторы:

- уровень конкурентоспособности страны, отрасли, региона (с его повышением улучшаются все показатели конкурентоспособности товара);
- сила конкуренции среди поставщиков сырья и конкурентов системы (увеличение интенсивности конкуренции повышает конкурентоспособность товара);

- появление новых потребностей (снижает конкурентоспособность выпускаемого товара);
- активность контактных аудиторий (с ростом активности повышается конкурентоспособность товара).

Основные **внутренние факторы**:

- патентоспособность товара, новизна;
- конкурентоспособность персонала системы;
- прогрессивность информационных технологий;
- рациональность организационной и производственной структуры;
- обоснованность миссии системы (миссия должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров).

2. Конкурентоспособность предприятия – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих условиях проектировать, производить, сбывать товары, которые по своим характеристикам будут более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.

Основными показателями конкурентоспособности предприятия являются:

- ✓ **рентабельность производимой продукции;**
- ✓ **доля рынка.**

Основные **внешние факторы**, влияющие на конкурентоспособность предприятия:

- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Внутренние конкурентные преимущества можно разделить на 6 групп:

- структурные;
- ресурсные;
- технические;
- управленческие;
- рыночные;
- анализ показателей эффективности.

Структурные образуются при проектировании организации: специализация и концентрация производства, производственная структура организации (должна быть гибкой на основе автоматизированных модулей и систем), персонал, информационная база управления.

Ресурсные образуются при проектировании, функционировании и развитии организации:

- поставщики (необходим постоянный анализ конкурентной среды, количества поставщиков и силы конкуренции между ними);
- доступ к качественному, дешевому сырью;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

Технические образуются при проектировании организации:

- оборудование (необходимо повышать удельный вес прогрессивного оборудования, снижать его средний возраст);
- патентованные товары, технологии;
- качество изготовления товаров.

Управленческие образуются при проектировании организации:

- функционирование системы управления качеством (международные стандарты ИСО);
- необходимо повышать удельный вес конкурентоспособных менеджеров;
- организация поставки сырья, материалов, комплектующих по принципу «точно в срок».

Рыночные образуются при проектировании организации:

- доступ к рынку ресурсов;
- эксклюзивность каналов распределения;
- эффективная система стимулирования сбыта, послепродажного обслуживания.

Эффективность функционирования организации предполагает анализ ряда показателей по завершении производственного цикла с целью повышения эффективности следующего цикла:

- показатели доходности (оценивают качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям);
- интенсивность использования капитала (коэффициенты оборачиваемости ресурсов и капитала);
- финансовая устойчивость и пр.

3. Конкурентоспособность страны.

Если в качестве объекта анализа выступает страна, то конкурентоспособность обычно понимают как соперничество стран или экономических союзов за рынки сбыта.

Однако, более правильной будет оценка конкурентоспособности через призму благосостояния граждан страны. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в ней.

Основными факторами обеспечения конкурентоспособности для региона и страны являются:

- расходы на НИОКР (% от ВВП);
- расходы на развитие человека;
- стабильность политической системы;
- ВВП на душу населения;
- средняя продолжительность жизни;
- эффективность использования ресурсов;
- экспорт, инфляция;
- природные условия и ресурсы;
- удельный вес конкурентоспособных на внешнем рынке фирм.

Для обеспечения конкурентоспособности перечисленных объектов сначала необходимо улучшить первые четыре фактора (показателя) конкурентоспособности страны: увеличивать удельный вес расходов на НИОКР, развитие человека (образование, здравоохранение, социальную сферу), стабилизацию политической системы, поднимать производство для увеличения размера ВВП на душу населения. И только через 5-10 лет после изменения отношения к перечисленным факторам можно ожидать улучшения остальных показателей конкурентоспособности страны и конкурентоспособности других объектов.

Перейдем к более детальному анализу конкурентоспособности перечисленных объектов.

3.2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРОВ: ПОНЯТИЕ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

В дополнение к уже рассмотренному определению конкурентоспособности товара следует выделить две важные особенности:

- конкурентоспособность связана не с отличными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для потребителя (т.е. помимо качественных характеристик существует и ряд других факторов, влияющих на выбор потребителя);
- нельзя ставить знак равенства между массовостью продаж и конкурентоспособностью товара (товар может продаваться в условиях дефицита, что не будет свидетельствовать о его конкурентоспособности).

Таким образом, конкурентоспособность – это комплексная характеристика свойств товара. Как упоминалось выше, конкурентоспособность товара определяется 4 интегральными показателями:

- ✓ **качество;**
- ✓ **цена;**
- ✓ **затраты на эксплуатацию товара;**
- ✓ **качество сервиса товара.**

Усредненную значимость всех показателей можно представить следующим образом:

$$4 : 3 : 2 : 1$$

4 – качество, 3 – цена, 2 – эксплуатационные затраты, 1 – качество сервиса.

Т.е. сначала следует повышать качество товара, затем снижать его удельную цену, снижать эксплуатационные затраты и повышать качество сервиса. Безусловно, для некоторых групп товаров значимость этих показателей может существенно отличаться от приведенной усредненной. Так, для медикаментов значимость качества будет важнее цены не в 1,33 раза, а гораздо больше.

Не следует забывать о том, что при определении конкурентоспособности товара должны приниматься все составляющие его конкурентоспособности, при этом всегда должно присут-

ствовать сравнению его с аналогичными объектами. Так, улучшение качества не всегда ведет к повышению конкурентоспособности товара даже при условии неизменности остальных показателей (цена, качество сервиса, эксплуатационные затраты). Ведь мы не знаем, как в этот момент изменилось качество товара основных конкурентов (возможно, оно выросло в гораздо большей степени). Следовательно, конкурентоспособность нашего товара не вырастет.

Для прогнозирования интегрированного показателя конкурентоспособности товара необходимо:

- определить перечень частных показателей конкурентоспособности;
- рассчитать значимость частных показателей, которая во многом будет зависеть от особенностей потребителей на данном сегменте рынка;
- собрать информацию о значениях частных показателях основных конкурентов;
- выбрать оптимальные значения для своего товара;
- сделать прогнозный расчет конкурентоспособности товара.

Методику оценки конкурентоспособности товара рассмотрим на примере следующей таблицы.

Таблица 3.1 - Оценка конкурентоспособности товара

Частные показатели конкурентоспособности товара	Значимость показателя, доли ед.	Абсолютные значения частных показателей		Относительные значения частных показателей (4:3)	Взвешенный частный показатель конкурентоспособности (2*5)
		конкурента	организации		
1	2	3	4	5	6
1. Качество товара, баллы (100)	0,4	100	95	0,95	0,38
2. Цена, долл.	0,3	2	1,5	1,33	0,39
3. Эксплуатационные затраты, баллы	0,2	95	92	0,97	0,19
4. Качество сервиса, баллы	0,1	0,80	0,75	0,94	0,09
ИТОГО	1,0	-	-	-	1,06

Относительное значение частного показателя определяется как отношение абсолютного значения показателя организации к

абсолютному значению конкурента (если показатель необходимо увеличивать), и наоборот, если показатель необходимо уменьшать (например, цену или отдельные составляющие показателя затрат на эксплуатацию). Интегральный показатель конкурентоспособности товара равен сумме взвешенных частных показателей. Если его значение больше 1 (как в таблице 3.1), это свидетельствует о том, что товар конкурентоспособен по отношению к товару конкурента.

3.3 УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Попробуем проанализировать эти задачи и выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

1. Оперативный уровень управления конкурентоспособностью включает в себя необходимость решения двух задач:

- обеспечение платежеспособности (принятие экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведение ряда маркетинговых мероприятий);
- достижение прибыльности деятельности (маркетинговые меры дополняются мерами экономическими (анализ затрат на производство, себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

Только после решения данных задач можно переходить на следующий уровень управления конкурентоспособностью и задумываться о решении более сложных задач.

2. Тактический уровень управления конкурентоспособностью предприятия предполагает решение следующих задач:

- **стратегичность управления** (сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах);

- **адаптивность системы управления** (соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений; система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании);
- **обеспечение финансовой и управленческой прозрачности** (наличие у предприятия финансовой структуры, финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета; своевременное и правильное использование таких инструментов, как финансовый анализ, бюджетирование, менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.);
- **управляемость бизнеса** (возникают проблемы роста: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое).

Решение данных проблем на современном уровне предполагает применение тех или иных управленческих методик, предлагаемых многими консультационными компаниями, внедрение современных информационных технологий, адекватных проблемам. При этом возникает необходимость согласования и организации интегрированного взаимодействия множества финансовых и управленческих методик и информационных систем, внедренных на предприятии, а также создания и ведения на предприятии библиотеки или хранилища оптимальных управленческих решений, экспертных систем, средств и систем поддержки принятия решений.

3. **Стратегический уровень** управления конкурентоспособностью. Самой важной задачей данного уровня является **обеспечение инвестиционной привлекательности**. При этом не важно, идет ли речь о предприятиях, акции которых котируются на фондовом рынке, или о закрытых компаниях (например государственных унитарных предприятиях). Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следова-

тельно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

Взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента представлена на рисунке:



Рисунок 3.1 – Взаимосвязь ключевых характеристик состояния предприятия с качеством менеджмента

Оценка конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно их использования конкурентами.

В условиях рыночной экономики указанная эффективность выражается через **рентабельность продукции**, определяемую отношением прибыли к необходимым для ее получения затратам.

Эффективность деятельности предприятия с точки зрения маркетинга можно выразить через **изменение доли рынка хозяйствующего субъекта** в сравнении с предшествующим пери-

одом к изменению доли рынка по выборке. При этом, поскольку колебания долей рынка происходят в большей степени, чем колебания рентабельности, необходимо привести эти колебания к сопоставимым величинам, для чего следует извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень.

Таким образом, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия может быть выражен в виде:

$$K_{np} = \frac{r}{R} \sqrt{\frac{I}{I_{\Sigma}}} \text{ или } K_{np} = K_r K_I,$$

где K_{np} – показатель конкурентоспособности предприятия; K_r – показатель конкурентоспособности предприятия по рентабельности; K_I – показатель конкурентоспособности предприятия по динамике доли рынка; r – рентабельность продукции предприятия; R – средневзвешенная рентабельность продукции по выборке; I – индекс изменения объемов выручки предприятия; I_{Σ} – индекс изменения объемов выручки по выборке.

Индексы изменения объемов прибыли рассчитываются как отношение прибыли от реализации продукции предприятия (выборки) в анализируемом периоде к соответствующему показателю предшествующего периода. Чем выше K_{np} , тем более, конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие.

Определение конкурентоспособности предприятия необходимо для выявления преимуществ и недостатков его деятельности в условиях конкуренции, закрепления и усиления первых, ослабления и устранения последних.

Направления анализа конкурентоспособности предприятия с использованием данного показателя:

1) разложение этого показателя по видам деятельности предприятия или по структурным подразделениям, каждое из которых является обособленным центром образования затрат и соответствующей прибыли предприятия;

2) разложение показателя конкурентоспособности по рентабельности в разрезе составляющих затрат, что позволяет определить их влияние на конкурентоспособность предприятия (затраты на оплату труда — для оценки эффективности использо-

вания трудовых ресурсов; материальные затраты — для оценки эффективности использования материальных ресурсов и т. д.).

Методически целесообразным является разложение первоначального показателя конкурентоспособности по подразделениям предприятия, а затем — разложение каждого из полученных показателей конкурентоспособности по составляющим затратам. При этом алгебраические разложения могут применяться совместно с методами и приемами анализа хозяйственной деятельности.

3.4 ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ И ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАН В КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Существуют различные подходы к определению уровня конкурентоспособности в стране.

1. Конкурентоспособность страны часто рассматривается как **явление макроэкономики**, управляемое факторами:

- валютный курс (оказывает существенное влияние на положение национальных производителей, ориентированных на экспорт);
- процентные ставки (регулируют внутренний спрос, деловую активность);
- дефицит бюджета (имеет как положительные так и отрицательные последствия для экономики в зависимости от причин его образования).

Примеры таких стран, как Япония, Италия, Ю.Корея опровергают данный подход, т.к. в них быстро повышался уровень жизни, несмотря на дефицит бюджета. В Германии и Швейцарии — несмотря на повышение стоимости национальной валюты.

2. Высказываются соображения, что конкурентоспособность возникает в результате **наличия дешевой и находящейся в избытке рабочей силы**. Однако, Германия, Швеция, Швейцария достигли процветания при высокой заработной плате и нехватке рабочей силы.

3. Конкурентоспособность связывают с **богатыми природными ресурсами**. Однако, и здесь имеется ряд стран опровергающих эту точку зрения (Япония, Швейцария, Россия).

Конечно, все эти факторы важны для обеспечения конкурентоспособности страны. Однако, эти подходы не отражают истинную причину конкурентоспособности той или иной страны. Основная цель каждого государства состоит в достижении высокого и быстрорастущего уровня жизни для своих граждан. Возможность реализации этой цели зависит от роста **производительности**, которая достигается в умелом использовании трудовых ресурсов и капитала.

Именно производительность (объем выпуска продукции, произведенный единицей затраченного труда или капитала) и является основным фактором, определяющим уровень конкурентоспособности страны. По сути данный показатель характеризует умение государства распоряжаться имеющимися ограниченными ресурсами (прежде всего, труд и капитал). Вспомним определение конкуренции: если субъект умеет правильно управлять имеющимися конкурентными преимуществами, он будет способен выдерживать конкуренцию, т.е. будет конкурентоспособным.

Производительность зависит от качества и свойств продукции, а также от эффективности производства. Она является основным детерминантом долгосрочного стандарта жизни, основным источником национального дохода на душу населения. При этом уровень жизни для граждан конкретной страны зависит от способности национальных компаний достигать высокого уровня производительности и повышать ее с течением времени.

Постоянный рост производительности требует постоянного совершенствования экономики. Посредством повышения качества продукции, придания ей новых потребительских свойств, совершенствования технологии изготовления национальные компании должны постоянно повышать производительность в существующих отраслях.

Ни одна страна не может быть конкурентоспособной во всем. В идеальном варианте ограниченные человеческие и иные ресурсы конкретной нации следует распределить таким образом, чтобы использовать их с максимальной производительностью.

Даже страны с высоким жизненным уровнем имеют много отраслей, в которых их местные компании оказываются неконкурентоспособными.

Согласно теории М.Портера можно выделить четыре основных детерминанта (фактора) конкурентного преимущества страны:

- параметры факторов производства,
- параметры спроса на внутреннем рынке,
- родственные и поддерживающие отрасли,
- стратегия фирм, их структура и соперничество.

Эти детерминанты образуют определенную систему («национальный ромб»), оказывая взаимное влияние друг на друга. Преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Схематически это можно представить следующим образом.

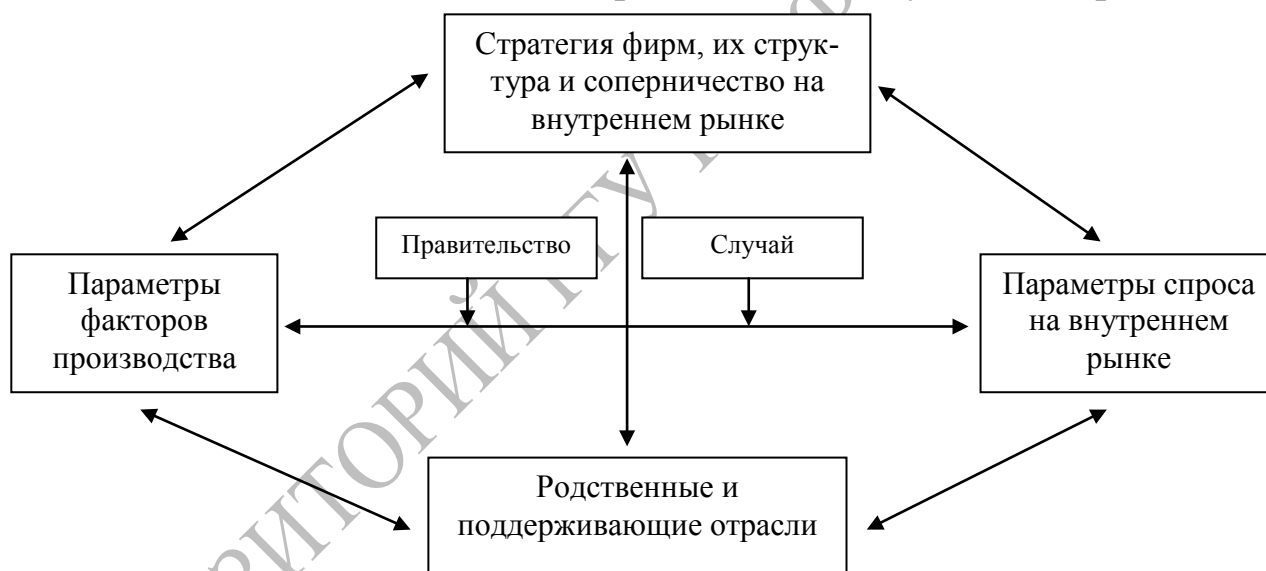


Рисунок 3.2 – Детерминанты конкурентного преимущества страны или национальный ромб (по Портеру)

Рассмотрим более подробно основные детерминанты конкурентного преимущества страны.

1. Параметры факторов производства.

Страна должна создавать условия для возникновения и развития прогрессивных и специализированных факторов: квали-

фицированная рабочая сила, научно-техническая база производства. При этом очень важна скорость и эффективность создания и обновления данных факторов, а также применение в конкретных отраслях.

Наличие прогрессивных факторов производства закладывает основу для производства конкурентоспособных товаров и услуг.

2. Параметры спроса на внутреннем рынке.

Страна получает конкурентное преимущество в тех отраслях, в которых внутренний спрос обеспечивает компаниям более ясное или более раннее представление о возникновении новых потребностей на рынке. Это вынуждает их быстрее внедрять инновации.

Национальные компании получают конкурентное преимущество, если покупатели внутри страны – самые развитые, самые требовательные потребители предлагаемого товара во всем мире. Это позволяет национальным компаниям обеспечивать прогрессивное видение потребностей заказчиков, придерживаться высоких стандартов, вносить улучшения и т.д.

Если потребителям безразлично какой товар приобретать, у производителей не будет стимула для повышения качества, расширения ассортимента, совершенствования товара и пр.

3. Родственные и поддерживающие отрасли.

Конкурентоспособные внутренние поставщики создают преимущества для других отраслей, если они сами конкурентоспособны на международном уровне. Они влияют на скорость внедрения инноваций, повышается вероятность того, что компании будут приобретать новый опыт, появление новых участников будет привносить новый подход к конкурентной борьбе.

4. Стратегия фирм, их структура и соперничество.

Внутренняя конкуренция вынуждает фирмы снижать цены, улучшать качество и обслуживание, создавать новые продукты и процессы.

Конкурентное преимущество на основе только 1-2 детерминантов возможно лишь в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество тяжело, т.к. оно быстро перетекает из страны в страну.

На обстановку в стране существенным образом влияют случайные события и действия правительства.

Случайные события – это те, которые руководство фирмы не может контролировать: изобретения, «прорывы» в основных технологиях, войны, другие политические события. Они могут вызвать момент неопределенности, который может изменить структуру отрасли и дать возможность фирмам других стран обойти фирмы данной страны.

Действия правительства в лице государственных учреждений любого уровня могут и усилить, и ослабить конкурентные преимущества страны (антимонопольная политика сказывается на конкуренции на внутреннем рынке, законодательные акты могут повлечь изменение спроса на внутреннем рынке и пр.).

Сегодня можно выделить 5 стран, которые на протяжении многих лет составляют технологическое ядро мирового сообщества: США, Япония, Германия, Англия, Франция.

Преимущества данных стран в конкурентной стратегии обеспечивают следующие **факторы**:

- отлаженная правовая система демократического государства;
- ограниченность природных ресурсов (кроме США);
- отлаженная система управления на всех уровнях иерархии;
- значительный удельный вес высоких безотходных технологий производства;
- развитие международной интеграции и стандартизации;
- устойчивая финансовая система;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- значительный удельный вес виртуальных информационных и управленческих технологий на основе Internet;
- высокое качество товаров и услуг;
- высокая продолжительность жизни населения;
- значительные затраты на рекламу при относительном равенстве качества конкурентных товаров;
- стремление к нахождению и удержанию конкурентных преимуществ фирм в узком секторе глобальной экономики.

Кроме этого, за годы исследования конкурентоспособности стран и определяющих ее факторов были разработаны «золотые правила», следуя которым страна способна добиться повышения

или сохранения своей конкурентоспособности. Формулируются они в таком порядке:

1. Стабильное и предсказуемое законодательство.
2. Гибкая структура экономики.
3. Инвестиции в традиционную и технологическую инфраструктуру.
4. Стимулирование частных сбережений и внутренних инвестиций.
5. Повышение агрессивности экспорта наряду с привлечением прямых иностранных инвестиций.
6. Улучшение качества, оперативности и прозрачности управления и администрирования.
7. Взаимообусловленность заработной платы, производительности труда и налогов.
8. Сокращение разрыва между минимальными и максимальными заработками в стране и укрепление среднего класса.
9. Крупные инвестиции в образование, особенно среднее, а также в непрерывное повышение квалификации работающих.
10. Баланс преимуществ глобализации экономики и национальных особенностей и предпочтений (то есть наряду с осознанием принадлежности к мировому сообществу должна существовать национальная идея, национальное самоопределение).

Рассмотрев категорию конкурентоспособности, можно перейти к анализу категории «Конкурентная стратегия». Однако, перед этим рассмотрим ряд вопросов, связанных с развитием конкуренции в Республике Беларусь.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как связаны между собой категории «конкуренция» и «конкурентоспособность»?
2. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
3. Динамикой каких показателей можно оценить конкурентоспособность предприятия?
4. Каким образом влияет на конкурентоспособность предприятия уровень конкурентоспособности отрасли?
5. Доля рынка предприятия небольшая (5-6 %). Можно ли говорить в данном случае о его низкой конкурентоспособности?
6. Какое влияние оказывает на конкурентоспособность страны и производителей дефицит бюджета?

7. Каким образом влияют на конкурентоспособность страны и производителей параметры спроса на внутреннем рынке?
8. Каким образом влияет детерминант «Параметры факторов производства» на детерминант «Параметры спроса на внутреннем рынке»?

**ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ
УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)**

1. Рост и появление новых потребностей повышает конкурентоспособность товара.
2. Изменение качества сервиса влияет на конкурентоспособность товара.
3. Конкурентоспособность страны зависит от уровня жизни граждан в ней.
4. Низкие налоговые и процентные ставки в стране относят к ее внешним конкурентным преимуществам.
5. Обеспечение инвестиционной привлекательности является одной из задач на стратегическом уровне управления конкурентоспособностью предприятия.
6. Объемы продаж зависят от конкурентоспособности товара.
7. Предприятие, производящее конкурентоспособный товар, конкурентоспособно. Так ли это и почему?
8. Рост доли рынка фирмы при неизменности показателя рентабельности и прочих финансово-экономических показателей предприятия повышает его конкурентоспособность. Так ли это и почему?
9. Рост качества товара при неизменности других показателей (цена, качество сервиса и пр.) повышает его конкурентоспособность. Так ли это и почему?

ГЛАВА 4.

РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

- 4.1 Анализ основных конкурентных преимуществ Республики Беларусь.
- 4.2 Проблемы обеспечения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь. Основные проблемы и перспективы развития белорусских компаний.
- 4.3 Направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь.
- 4.4 Стратегия национальной экономической безопасности Беларуси и приоритетные направления ее обеспечения.
- 4.5 Антимонопольное законодательство и развитие конкуренции в Беларуси.

В данной главе рассматриваются вопросы, описанные в предыдущих главах, но применительно к Республике Беларусь. Так, приводится анализ основных конкурентных преимуществ республики (как отправной точки повышения конкурентоспособности национальной экономики). При этом все преимущества разделяются на две группы: естественные и созданные. Для каждого из преимуществ приводятся направления для полного раскрытия его потенциала.

Далее рассматриваются основные проблемы обеспечения конкурентоспособности национальной экономики, выделяются наиболее типичные проблемы белорусских производителей, а также возможные варианты их решения силами самих предприятий (на микро уровне) и через призму анализа приоритетных направлений обеспечения национальной экономической безопасности (макро уровень).

В заключении рассматриваются основные задачи государственной антимонопольной политики, существующие недостатки в области развития конкуренции, а также основные направления демонополизации национальной экономики.

4.1 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

За последние десять лет бурное развитие мировой экономики объективно повлияло на конкурентные позиции Беларуси. Конкурентные преимущества Республики Беларусь условно можно разделить на две группы: **естественные и созданные**.

1. **Естественные преимущества** за период независимого существования практически не изменились. Беларусь по-прежнему имеет **выгодное геостратегическое положение в центре Европы**, оставаясь связующим звеном между Западом и Востоком, Севером и Югом. Через нашу страну проходят основные пути торговли в обозначенных направлениях. Беларусь имеет одинаковую близость к двум крупнейшим емким рынкам - Западной Европы и Содружества Независимых Государств.

Из **природных ресурсов** Беларусь обладает самым важным в недалеком будущем стратегическим сырьем в Европе - питьевой водой. По экспертным оценкам, более половины европейских ее запасов находится в нашей стране. **Обширные земельные ресурсы и благоприятные природно-климатические условия** для кормопроизводства, льноводства и картофелеводства позволяют Беларуси занимать третье место среди стран бывшего СССР после России и Украины по производству льна, первое по производству картофеля. Это относится и к **лесному фонду Беларуси**. По запасам древесины на душу населения Беларусь втрое превосходит европейские страны. К 2010 году на корню будет около 20 млн. м³ готовой к употреблению древесины. Однако вывоз необработанного леса в западные страны значительно снижает объемы потенциальной валютной прибыли.

К иным не менее важным видам сырья можно отнести **большие залежи торфа, калийных солей**.

Однако самым важным конкурентным потенциалом Республики Беларусь по-прежнему остается **человеческий капитал**. По уровню грамотности взрослого населения Беларусь находится в одном ряду с Канадой, Норвегией, США, Японией, Германией, Францией, в которых он составляет 98%. В стране достаточно высокий уровень профессионального образования,

развита научно-техническая база, осуществляются исследования в фундаментальных областях науки.

Наличие относительно **дешевой квалифицированной рабочей силы** также является одним из конкурентных преимуществ Беларуси.

Нахождение в центре Европы позволяет Беларуси выгодно использовать свое географическое положение в экономическом плане. Близость к России позволяет получать от нее за счет небольшого расстояния транспортировки более дешевые (даже при мировых ценах) энергетические ресурсы.

Не следует забывать и о **культурных** конкурентных преимуществах.

2. Созданными экономическими преимуществами Беларуси являются:

- ✓ многоотраслевой промышленный комплекс,
- ✓ наличие производств, производящих конкурентоспособную продукцию на внутреннем и внешнем рынках (тракторы, холодильники, телевизоры, алкогольные и безалкогольные напитки),
- ✓ развитый научно-технический потенциал,
- ✓ транспортная составляющая (нефте- и газопроводы).

Однако уровень использования конкурентных преимуществ в сравнении с другими странами является недостаточным, многие факторы задействованы не в полной мере. Об этом красноречиво говорит и тот факт, что доля страны в мировом экспорте составляет не более 0,2%, хотя на мировом рынке Беларусь представлена достаточно широким кругом отраслей (машиностроение, химическая и нефтехимическая отрасли, радио- и приборостроение, текстиль и изделия из него, продукция агропромышленного комплекса).

Экономические выгоды от геостратегического политического положения страны также используются слабо. Это сказывается на низких объемах транзитных грузоперевозок через Беларусь. Сформировавшийся уровень менеджмента в этой области не способен адекватно реагировать на происходящие в сопредельных странах изменения, что в итоге не способствует созданию условий для развития собственной перевозочной базы и приводит к потере прибыли.

Важной проблемой повышения конкурентоспособности белорусской экономики является совершенствование законодательной базы управления государственным имуществом и приватизации. Целесообразно законодательно предоставить более широкие возможности и для инвесторов, в том числе зарубежных, для участия в приватизации государственной собственности, расширив арсенал способов приватизации, и в первую очередь, для малых и средних предприятий, которые не имеют достаточного начального капитала.

Вместе с тем необходимо иметь в виду, что основные средства экономики Беларуси, с учетом низкого коэффициента их обновления, продолжают быстро физически и морально изнашиваться, на традиционных рынках сбыта белорусских товаропроизводителей постепенно теснят производители других стран. Все это негативно сказывается и на человеческом капитале государственных предприятий - его качественный уровень снижается. Поэтому именно сейчас требуется активно осуществить комплекс действий по активизации разгосударствления и приватизации.

Не менее важно для решения актуальных проблем социального и экономического развития Беларуси обеспечение сдвигов в формировании конкурентоспособного предпринимательского сектора экономики. Мировой опыт показывает, что во всех ведущих странах его размеры значительны и он является важным фактором устойчивого экономического роста.

На обеспечение высоких темпов роста ВВП в долгосрочной перспективе должна работать налогово-бюджетная, кредитно-денежная, валютная и ценовая политика, которые должны содействовать финансовому оздоровлению предприятий реального сектора, создавать нормальный деловой и инвестиционный климат в стране, обеспечить благоприятные стимулирующие условия ускорения воспроизводственных процессов. Эти факторы также должны стать конкурентными преимуществами Беларуси.

Кроме того, реализация конкурентных преимуществ в Беларуси сдерживается следующими факторами: неразвитостью инновационной инфраструктуры; низким уровнем менеджмента, подготовки и переподготовки кадров для работы в рыночных

условиях; отсутствием развитой конкурентной среды на внутреннем рынке товаров и услуг, капиталов и рабочей силы.

Таблица 4.1 - Конкурентные преимущества и важнейшие направления повышения конкурентоспособности экономики

Конкурентные преимущества Республики Беларусь	Основные направления конкурентоспособности
Высокое качество человеческого капитала, низкая цена рабочей силы, эффективная система подготовки квалифицированных кадров	Поддержка образования, науки и инноваций через бюджет, создание институциональных основ эффективного использования человеческого капитала.
Развитый научно-технический потенциал	Создание комплексных научно-производственных центров и школ по разработке и освоению прорывных технологий и налаживания производства новой конкурентной продукции. Бюджетная поддержка науки и инноваций. Поддержка малого инновационного бизнеса.
Выгодное экономико-географическое положение	Привлечение инвестиций в развитие транспортной системы, телекоммуникаций и инфраструктуры. Обустройство транспортных коридоров, модернизация путей и подвижного состава. Создание институциональных основ привлекательности белорусских транспортных услуг.
Наличие производств, производящих конкурентоспособную продукцию на внутреннем и внешнем рынках	Привлечение инвестиций для поддержания и повышения конкурентоспособности, создание нормальных общих институциональных, макроэкономических, налоговых, кредитных, ценовых и институциональных условий воспроизводства для конкурентоспособных производств. Развитие системы научного обеспечения и смежных производств. Повышение уровня менеджмента.
Наличие магистральных, нефте- и газопроводов	Привлечение инвестиций в создание производств, использующих органическое сырье, создание условий для увеличения потоков нефти и газа через территорию Беларуси.
Развитая производственная инфраструктура	Создание нормального инвестиционного климата в части институциональной среды как дополняющее условие для размещения производств на территории республики.
Обширные земельные ресурсы.	Реформирование сельского хозяйства, при-

Благоприятные природно-климатические условия для кор-мопроизводства, льноводства, картофелеводства	влечение инвестиций в подотрасли эффективной специализации сельского хозяйства при одновременном соблюдении условия достаточности по критериям продовольственной безопасности.
Наличие больших запасов возобновляемых лесных ресурсов	Привлечение инвестиций для углубления комплексной переработки древесины, расширение ассортимента и улучшение качества изделий.
Наличие больших возобновляемых запасов пресной воды	Определение стратегического сохранения и коммерческого использования. Реализация инвестиционных проектов по использованию водных ресурсов в бальнеологических и питьевых целях.
Наличие больших запасов калийных солей.	Создание новых комплексных удобрений, освоение новых рынков, осуществление государственного протекционизма на зарубежных рынках. Модернизация и перевооружение производства.
Наличие значительных запасов глины, цемента и др. сырья для промышленности строительных материалов	Привлечение инвестиций для модернизации и расширения ассортимента продукции.
Наличие культурных и исторических ценностей, привлекательных природных ландшафтов	Привлечение инвестиций в развитие инфраструктуры туризма, в обеспечение сохранности и восстановление историко-культурных памятников.

4.2 ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

Из теории и практики известно, что изолированная от процессов глобализации и чрезмерно зарегулированная экономика является неэффективной. Отсутствует либерализация, достигнутый объем инвестиций обеспечивает лишь простое воспроизводство, количество легально занятых в экономике снизилось, то есть отсутствуют основные факторы экономического роста. Но белорусская экономика за последние десятилетие демонстрирует высокие темпы роста ВВП. Сработали **внешние факторы**:

- 1) особые отношения с Россией;
- 2) увеличение цен на энергоносители на мировых рынках и связанный с этим рост российской экономики;
- 3) поддержка белорусской экономики со стороны ЕС;
- 4) проедание наследства СССР.

Особенность переходной экономики Республики Беларусь состоит в том, что рыночные преобразования в ней осуществляются медленно и противоречиво. Структурные диспропорции, наличие элементов административно-командной системы, отсутствие традиций рыночной экономики, сильное влияние уравнилельно-коллективистской психологии, распад единого хозяйственного комплекса СССР делают переход к рынку в стране более длительным и болезненным. В республике существует гипертрофированная хозяйственная система с господством псевдорыночных отношений и государственного монополизма, высшей формой проявления которого выступает монополия управленческой власти.

Среди **негативных тенденций** следует выделить прежде всего.

1. Критический уровень возможностей для воссоздания и развития инновационного потенциала страны.

В Беларуси возможен инновационный путь развития экономики. Однако, пока факты говорят об обратном.

Для решения данной проблемы необходимо:

- ✓ четко определить приоритеты развития в контексте мировых процессов интеграции науки, образования и технологий в единую инновационную систему;
- ✓ провести материально-техническое переоснащение научно-исследовательских институтов;
- ✓ повысить финансирование науки и довести наукоемкость до 3% к ВВП.

2. Снижение конкурентоспособности белорусских предприятий.

Уже давно неконкурентоспособно и убыточно в целом сельское хозяйство. Постепенно становятся убыточными все больше ориентированных на экспорт предприятий “большой” химии, легкой промышленности, станкостроения, электронной промышленности и ряда предприятий машиностроения, пище-

вой промышленности. К реально убыточным предприятиям следует отнести те, которые имеют кредиторскую задолженность, просроченную свыше трех месяцев. Традиционно выпускаемые в большинстве своем нетехнологические изделия стремительно теряют конкурентоспособность. Не помогают уже ни снижение цены, ни организация работы на минимальной рентабельности. Кроме того, алгоритм деятельности практически исключает технологическое обновление производственной базы и повышение конкурентоспособности продукции. Уже сегодня продукция многих известных в Беларуси заводов стала такой же неконкурентоспособной, какими стали ранее белорусские станки, мотоциклы, подшипники, обувь, текстиль, мебель, интегральные схемы, часы. Об этом свидетельствуют постоянно растущие складские запасы холодильников, тракторов, грузовых автомобилей и пр.

Сейчас остаются эффективными лишь те немногие обрабатывающие предприятия, которые в силу обстоятельств или грамотного менеджмента оказались включенными в процесс глобализации, то есть в разделение труда с предприятиями развитых стран мира. В процессы глобализации может включиться лишь страна со свободной рыночной экономикой. Поэтому при принятой сегодня стратегии развития страны (перекрестное субсидирование отдельных отраслей и производств) технологический прорыв осуществить невозможно. Чрезмерное государственное вмешательство в экономику создало неблагоприятный климат для бизнеса и сюда не идут серьезные иностранные инвестиции, а своих ресурсов недостаточно.

В сложных условиях перехода к рыночной экономике необходимо:

- ✓ основной упор делать на повышение эффективности промышленного производства, освоение новых технологий;
- ✓ создать такие условия, которые бы нацеливали отечественные предприятия на осуществление инвестиций в основные фонды, на приобретение новых технологий, на совершенствование маркетинговой деятельности, на создание новых видов продукции с новыми потребительскими свойствами, снижение производства высокоматериалоемкой и энергоемкой продукции, т.е.

на радикальное повышение уровня конкурентоспособности производимой продукции;

- ✓ активное вовлечение в процесс глобализации.

3. ***Низкий жизненный уровень населения.***

Отставание в социальном развитии от западных и северных соседей обусловлено социально-экономической политикой, которая длительное время проводилась в ущерб эффективности производства. По официальным данным, безработных в Беларуси мало — около 1 % от экономически активного населения. Но это только те, кто зарегистрирован в качестве безработного. По оценкам социологов, в Беларуси регистрируется только пятая часть нуждающихся в трудоустройстве лиц.

Уровень жизни населения зависит от конкурентоспособности страны. Здесь наблюдается прямая зависимость, то есть чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в ней. Для решения данной проблемы необходимо:

- ✓ разрабатывать и совершенствовать законодательство о конкуренции;
- ✓ контролировать структуру рынка;
- ✓ повышать конкурентоспособность предприятий, товаров;
- ✓ предотвращать злоупотребления рыночной властью.

Для снижения уровня безработицы необходимо стимулировать предпринимательскую деятельность, и таким образом, создавать новые рабочие места. Однако в Беларуси среди условий развития малого бизнеса характерны высокая, постоянно растущая налоговая нагрузка, часто изменяющееся законодательство (не в пользу предпринимателей), невыгодные условия кредитования бизнеса, повышение таможенных пошлин и др. Следствием является невозможность развития из малых предприятий более крупных.

4. ***Слабая социальная обеспеченность.***

Общая характеристика существующих социальных выплат и льгот — небольшой размер пособий. Да и это пособие обставлено сбором такого количества справок, что не каждый до него доберется. Гуманитарная помощь из-за рубежа могла бы играть большую роль в поддержке малообеспеченных семей. Однако ее получение затруднено из-за большого количества формальностей и негативного отношения к ней некоторых идеологов. По-

этому она невелика и сокращается. В Беларуси в большей степени, чем в соседних странах сохранены общественные системы здравоохранения, образования, транспорта и жилищно-коммунальных услуг. В значительной степени эти услуги для населения бесплатны, и население этим довольны. Однако, затраты на оказание услуг государством высоки. У государства недостаточно средств для оказания социальных услуг на высоком уровне качества.

На этом список проблем по обеспечению конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь не заканчивается, он гораздо шире. Можно выделить еще некоторые проблемы, такие как: **высокий уровень налогов, «импорт вместо экспорта»** (проводимая в стране стратегия импортозамещения, направленная на воссоздание натурального хозяйства, понижает уровень жизни в стране), **закрытость национальной экономики** и другое.

Для решения данных вопросов в Республике Беларусь имеются достаточно широкие возможности, но для реализации этих возможностей необходимо:

- ✓ четко определить приоритеты развития в контексте мировых процессов интеграции науки, образования и технологий в единую инновационную систему;
- ✓ наличие стабильной законодательной базы в области налогообложения;
- ✓ создать условия, которые бы нацеливали отечественные предприятия на осуществление инвестиций в основные фонды, на приобретение новых технологий, на совершенствование маркетинговой деятельности, на создание новых видов продукции с новыми потребительскими свойствами, снижение производства высокоматериалоемкой и энергоемкой продукции;
- ✓ стимулировать предпринимательскую деятельность, и таким образом, создавать новые рабочие места.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

Многие проблемы белорусских предприятий, освещаемые во всевозможных источниках, являются часто следствием не-

грамотного менеджмента. Результатами такого положения вещей являются:

- рост запасов готовой продукции и дебиторской задолженности;
- нехватка денежных средств;
- нехватка или полное отсутствие собственных оборотных средств;
- низкий уровень финансовой устойчивости;
- рост заработной платы, опережающий рост производительности труда;
- высокая степень морального и физического износа основных средств.

Плодотворной почвой развития неграмотного менеджмента является отсутствие детализированной информации, которая сигнализирует об изменениях во внешней среде. Все это объясняет необходимость внедрения хорошо налаженной системы управленческого учета и отчетности на всех уровнях управления.

Эффективно функционирующая система управленческого учета на предприятии должна явиться базой разработки финансового плана, без которого результативная работа предприятия не возможна.

При помощи финансового планирования формулируются цели деятельности предприятия, выражаемые в конкретных показателях; рассчитываются потребности в ресурсах для осуществления хозяйственной деятельности; выявляются существующие проблемы и определяются направления их решения.

К основным мероприятиям по ликвидации дефицита денежных средств следует относить сокращение сроков предоставления товарного кредита покупателям; увеличение по согласованности с поставщиками сроков предоставления предприятию товарного кредита; увеличение размера ценовых скидок при реализации продукции за наличный расчет; обеспечение частичной или полной предоплаты за продукцию, пользующуюся большим спросом на рынке; привлечение стратегических инвесторов; выпуск облигаций; продажа части долгосрочных финансовых вложений.

Сокращение запасов готовой продукции может происходить путем сокращения объемов ее производства, постановки маркетинговых исследований на качественно новый уровень, планирование объемов производства на основе прогнозного объема продаж.

Сокращение дебиторской задолженности может происходить путем усиления претензионной работы с целью полного и своевременного ее взыскания, факторинга.

Второй блок проблем отечественных компаний непосредственно связан с реализацией их продукции на экспорт. Основой существования данного блока проблем является наличие первого блока. К данному блоку относятся проблемы возмещения НДС, таможенное оформление и таможенный контроль, сертификация соответствия товара, а также отсрочка платежей за экспортированную продукцию, отсутствие товаропроводящей сети.

Развитие товаропроводящих сетей может быть обеспечено путем формирования дееспособных маркетинговых служб в рамках крупных хозяйственных групп; координации усилий в рамках отрасли и республики со специализированными организациями, оказывающими услуги в сфере продаж; подготовки и обеспечения маркетинговых служб квалифицированными кадрами.

4.3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Можно выделить следующие основные направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Беларуси:

- *ускоренное развитие научно-технического потенциала и инновационной деятельности*

Несмотря на ряд негативных моментов, в Беларуси сохранился критический уровень возможностей для воссоздания и развития инновационного потенциала страны.

Для этого необходимо:

- четко определить приоритеты развития в контексте мировых процессов интеграции науки, оборудования и технологий в единую инновационную систему;
- технически переоснастить НИИ и повысить финансирование науки и довести наукоемкость до 3% к ВВП.
- ***более полное использование фактора развитого многоотраслевого промышленного комплекса и повышение конкурентоспособности отечественных производителей***

Для этого необходимо:

- радикально повысить уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- модернизировать производство на основе внедрения современных технологий;
- создавать новые виды продукции с новыми потребительскими свойствами;
- снижать производство высокоматериалоемкой и энергоемкой продукции;
- стимулировать импортозамещающее производство на собственной производственной базе.
- ***необходимо интенсивно развивать транспортную и информационную инфраструктуру***

Необходимо создавать благоприятные экономические условия и механизмы для переключения международных перевозок на Беларусь как наиболее короткий и экономически выгодный путь.

- ***заимствование опыта других стран по преодолению технологической отсталости, стимулированию НТП, росту инвестиций и повышению квалификации рабочей силы***
- ***активизация интеграционных процессов и включение республики в международное экономическое сотрудничество.***

Главная цель социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года — дальнейшее повышение уровня и качества жизни населения на основе повышения конкурентоспособности экономики.

Для ее достижения необходимо обеспечить:

- рост реальных денежных доходов населения, в том числе заработной платы, пенсий, стипендий, пособий и других социальных выплат;

- работу органов государственного управления в интересах человека с целью удовлетворения его потребностей;
- благоприятные условия для интеллектуального, творческого, трудового, профессионального и физического совершенствования человека;
- опережающее развитие сферы услуг, и прежде всего образования, здравоохранения, культуры — основы совершенствования человеческого капитала;
- внедрение повышенной системы социальных стандартов во всех сферах жизни общества;
- осуществление мер по улучшению демографической ситуации в стране;
- инновационную направленность развития экономики, более действенный механизм стимулирования разработки и реализации эффективных инвестиционных проектов и на этой основе повышения уровня конкурентоспособности экономики, включая структурную перестройку, технико-технологическое перевооружение и реструктуризацию производств;
- расширение взаимовыгодных экономических связей со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Для реализации поставленных задач главные усилия потребуются сконцентрировать на следующих приоритетных направлениях:

- всестороннее гармоничное развитие человека, формирование эффективной системы здравоохранения;
- инновационное развитие национальной экономики, энерго- и ресурсосбережение;
- наращивание экспортного потенциала страны;
- развитие агропромышленного комплекса и сопряженных отраслей, социальной сферы села;
- развитие малых и средних городов;
- жилищное строительство.

В условиях кризиса большая ответственность не только за повышение конкурентоспособности, но и за «выживаемость» экономики ложится на правительство. Финансовый кризис разрушает старые связи и способы производства. Ограничиваются возможности кредитования. Растет напряжение в платежной си-

стеме и на валютном рынке. Необходимо оперативнее реагировать на кризисные тенденции в отечественной экономике. Мерами по повышению конкурентоспособности в условиях кризиса могут быть:

- восстановление фонда занятости;
- изменение порядка формирования инновационных фондов;
- необходимо отменить обязательное применение Единой тарифной сетки (она должна носить исключительно рекомендательный характер), а также госрегулирование оплаты труда в негосударственных коммерческих организациях;
- отказ от валовых показателей и снижение ставки арендной платы;
- совершенствование логистической системы;
- раскрепощение бизнеса и предпринимателей (ключевой ресурс государства для поддержки экономики в период нейтрализации последствий кризиса);
- отмена государственного регулирования цен, включение механизмов саморегулирования рынка, сокращение количества и уменьшение размера налогов, уменьшение штрафов, упрощение документооборота.

4.4 СТРАТЕГИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БЕЛАРУСИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Национальная экономическая безопасность представляет собой совокупность внутренних и внешних условий, благоприятствующих эффективному динамическому росту национальной экономики, её способности удовлетворять потребности общества, государства, индивида, обеспечивать конкурентоспособность на внешних и внутренних рынках, гарантирующую достаточный экономический и оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных вариантах развития внутренних и внешних процессов.

Таким образом, сущность экономической безопасности состоит в достижении такого состояния народнохозяйственного

комплекса, которое:

- 1) позволяет добиться устойчивого и эффективного экономического развития;
- 2) обеспечивает рациональную занятость, сохранение здоровья нации, благосостояние людей, решение комплекса социально-культурных и социально-бытовых проблем.

Экономическая безопасность имеет сложную внутреннюю структуру, в которой можно выделить три её важнейших элемента.

1. **Экономическая независимость.** Означает возможность контроля за национальными ресурсами, достижение такого уровня производства, эффективности и качества продукции, который обеспечивает её конкурентоспособность.

2. **Стабильность и устойчивость национальной экономики.** Данный элемент предполагает защиту собственности во всех её формах, создание надежных условий и гарантий для предпринимательской активности, сдерживание факторов, способных дестабилизировать ситуацию.

3. **Способность к саморазвитию и прогрессу.** Создание благоприятного климата для инвестиций и инноваций, постоянная модернизация производства, повышение профессионального, образовательного и общекультурного уровня работников становятся необходимыми и обязательными условиями устойчивости и самосохранения национальной экономики.

В структурном плане в рамках экономической безопасности можно выделить ряд определяющих её аспектов:

- ✓ энергетическая безопасность;
- ✓ валютно-кредитная безопасность;
- ✓ продовольственная безопасность;
- ✓ информационная безопасность;
- ✓ экологическая безопасность.

Энергетическая безопасность – это устойчивое обеспечение энергоносителями в нормальных и экстремальных ситуациях. Это способность обеспечивать бесперебойную работу народного хозяйства при различных режимах топливно-энергетических поставок извне и производства собственных энергоносителей.

Валютно-кредитная (финансовая) безопасность включает в себя весь комплекс валютно-кредитных отношений страны с внешним миром, а именно:

- иностранные инвестиции в экономику;
- утечку капитала;
- наличие внешнего долга;
- уровень валютного курса и другие.

Финансовая безопасность страны обеспечивается финансовой системой, включающей такие органы государственного управления, как Министерство финансов, Министерство экономики, Национальный банк, Министерство по налогам и сборам и др. Они проводят денежно-кредитную, бюджетно-налоговую, валютную, ценовую и таможенную политику.

Продовольственная безопасность предполагает:

- поддержание оптимального баланса трудовых ресурсов в системе производства, хранения, переработки и распределения продуктов питания;
- проведение протекционистских мер в демографической области по отношению к трудовым и людским ресурсам АПК;
- перепрофилирование системы АПК республики на энерго-, трудо-, ресурс- и природосберегающие технологии.

Продовольственная независимость обеспечивается наличием стратегических запасов энергии, пахотных земель, минеральных удобрений, продовольствия.

Информационная безопасность предполагает:

- эффективное использование национальных информационных ресурсов;
- защита безопасности информационных систем и сетей связи;
- развитие современных информационных технологий;
- информационно-аналитическое сопровождение внешнеэкономической деятельности национальных производителей.

Обеспечение **экологической безопасности** предполагает анализ следующих факторов:

- истощенность многих природных ресурсов, прежде всего невозобновляемых и невозобновимых;

- уязвимость, экологическая устойчивость и экологическая емкость окружающей среды;
- пределы прочности окружающей среды и сопротивляемости по отношению к отрицательным и вредным антропо-техногенным влияниям и т.п.

Под национальной безопасностью в целом понимается состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. **Жизненно важными интересами Республики Беларусь** в экономической сфере являются:

- осуществление преобразований в экономике, ориентированных на повышение ее эффективности, достижение требуемой динамики роста объемов производства, уровня и качества жизни населения;
- сохранение и развитие национального интеллектуального потенциала и системы собственного научно-технического обеспечения выпуска конкурентоспособной продукции;
- защита внутреннего рынка и отечественного производства от недобросовестной конкуренции;
- совершенствование товарных рынков на основе новых информационных технологий, способствующих предупреждению циклических кризисов;

Исходя из национальных интересов намечаются **приоритетные направления обеспечения безопасности** Республики Беларусь в экономической сфере:

- развитие системы экономических отношений, обеспечивающей реализацию жизненно важных экономических интересов личности, общества и государства;
- разработка стратегии обеспечения реализации жизненно важных экономических интересов республики;
- повышение эффективности макроэкономического регулирования через постоянно совершенствующееся законодательство и механизмы прямого и косвенного управления экономическими процессами;
- совершенствование государственной внешнеэкономической политики на основе многовекторности и сложившейся практики международного разделения труда и рынков товаров и услуг;

- использование преимуществ внутриреспубликанского разделения труда, специализации и кооперирования с учетом экономических и природных возможностей;
- рациональное использование географического положения страны, развитие эффективной системы обслуживания международных транспортных артерий и коммуникаций;
- повышение наукоемкости производимой продукции, развитие сферы услуг по ее сервисному обслуживанию.

4.5 АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ В БЕЛАРУСИ

Роль государства как регулирующего органа, сдерживающего монополистические тенденции и поощряющего конкурентные отношения, состоит не в запрете монополий как таковых, а в создании системы мер, поощряющих состязательность на рынке, стимулирующих деловую активность, поддерживающих соблюдение принципа равных возможностей.

Антимонопольная политика должна способствовать таким тенденциям в экономической концентрации, которые будут позитивно воздействовать на конкурентоспособность отечественных производителей.

Основная задача антимонопольной политики - **сформировать и постоянно поддерживать конкурентный рынок.**

Этим и обусловлена необходимость создания эффективной конкурентной политики. Основным направлением такой политики является разработка и совершенствование законодательства о конкуренции. При этом в условиях переходной экономики должны преобладать меры не столько ограничительного, сколько стимулирующего характера, направленные на становление и развитие конкуренции.

Государственная антимонопольная политика в Республике Беларусь является частью экономической политики государства и осуществляется по следующим направлениям:

- законотворческая и нормотворческая деятельность в области конкурентной политики;

- предупреждение, ограничение и пресечение монополистической деятельности хозяйствующих субъектов и органов управления;
- демополизация товарных рынков;
- пресечение недобросовестной конкуренции;
- содействие развитию конкуренции на товарных рынках республики;
- регулирование деятельности субъектов естественных монополий, в пределах компетенции, определенной законодательством;
- обеспечение правовой защищенности добросовестной конкуренции;
- международное сотрудничество в области конкурентной политики.

В соответствии с функциями, определенными действующим антимонопольным законодательством, антимонопольный орган – Министерство экономики Республики Беларусь в лице Государственного комитета Республики Беларусь по антимонопольной политике:

- рассматривает и дает заключения по всем документам и проектам документов экономического характера на предмет их соответствия антимонопольному законодательству Республики Беларусь;
- разрабатывает нормативные правовые акты в области антимонопольной и конкурентной политики;
- анализирует состояние товарных рынков и определяет степень их монополизации;
- формирует и ведет Государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках и Государственный реестр субъектов естественных монополий;
- осуществляет контроль за недобросовестной конкуренцией.

В народном хозяйстве Беларуси отмечается наличие трех видов монополий - естественных, государственных и искусственных, а также их разновидностей - административных (в форме концернов, министерств, ассоциации), технологических (в форме чистой монополии или олигополии). При этом законодательством предусмотрена такая форма монополии как **чрезвы-**

чайная (система общественных отношений на товарном рынке, санкционированная государством на определенный период, при которой конкуренция отсутствует или ограничена), которая по сути может быть введена государством в любое время.

В целом антимонопольное законодательство в Республике Беларусь регулируется:

- Конституцией Республики Беларусь (ст. 13);
- нормами Гражданского кодекса Республики Беларусь;
- Законом Республики Беларусь от 16 декабря 2002 года «О естественных монополиях» и других актов законодательства, а также международных договоров, участницей которых является Республика Беларусь;
- Законом Республики Беларусь от 10 декабря 1992 года «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» (в редакции законов Республики Беларусь от 10.01.2000 № 364-З, от 02.12.2002 № 154-З, от 05.01.2008 № 317-З).

Ключевое место среди них занимает Закон «О противодействии монополистической деятельности», который является первым белорусским антимонопольным законодательным актом (далее - Закон). В нем содержится понятийный аппарат антимонопольного законодательства, положения о функциях и компетенции антимонопольных органов, характеризуются основные виды монополистической деятельности и признаки составов нарушений антимонопольного законодательства, приводится система предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

Закон в полной мере определяет понятие и **формы недобросовестной конкуренции** (любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат требованиям добросовестности и разумности и могут причинить или причинили убытки другим хозяйствующим субъектам - конкурентам либо нанести ущерб их деловой репутации).

Примеры форм недобросовестной конкуренции согласно белорусскому законодательству:

- незаконное использование хозяйствующим субъектом не принадлежащего ему фирменного наименования, товарного знака (знака обслуживания), наименования места происхождения товара на товарах, их упаковке, на вывесках, при демонстрации экспонатов на выставках и ярмарках, в рекламных материалах, печатных изданиях и иной документации;
- введение в гражданский оборот товаров с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности, средств индивидуализации участников гражданского оборота или их товаров;
- незаконное копирование внешнего вида товара другого хозяйствующего субъекта, за исключением случаев, когда копирование товара или его частей (узлов, деталей) обусловлено исключительно их техническим применением;
- распространение хозяйствующим субъектом непосредственно или через других лиц в СМИ, рекламных и иных изданиях и иными способами ложных, недостоверных, искаженных сведений о предпринимательской деятельности, финансовом состоянии, научно-технических и производственных возможностях, товарах конкурента;
- призывы, обращения к другим хозяйствующим субъектам, иные действия или угроза действием со стороны хозяйствующего субъекта непосредственно или через других лиц в целях бойкотирования или препятствования предпринимательской деятельности конкурента, действующего на данном рынке или стремящегося в него вступить;
- распространение хозяйствующим субъектом в любой форме и любыми способами ложных заявлений и сведений о собственном товаре в целях сокрытия несоответствия его своему назначению или предъявляемым к нему требованиям в отношении качества, потребительских и иных свойств.

С помощью данного Закона государство предполагает не только противодействовать происходящим противоправным монополистическим проявлениям, но и предотвращать возникновение хозяйствующих субъектов или организационных связей между ними, монополизирующих экономику и негативно влияющих на структуру рынка.

Одним из основных направлений антимонопольной политики должно стать дальнейшее сужение сферы прямого государственного регулирования цен на товары (работы, услуги) организаций-монополистов на основе дифференцированного подхода к товарным рынкам и разным группам товаропроизводителей. От ценового регулирования планируется постепенно перейти к системе антимонопольного регулирования и контроля.

Кроме того, потребуется обеспечить контроль за экономической концентрацией и разобраться с естественными монополиями. Согласно концепции число товарных рынков, на которых признается наличие естественной монополии, должно постепенно уменьшиться. Способствовать этому будет стимулирование конкуренции, поддержка предпринимательства, устранение препятствий к вхождению на рынок новых производителей. Правда в тех сферах, в которых "по объективным технологическим причинам сохраняется состояние естественной монополии, а возможная конкуренция будет носить разрушительный характер, должны вводиться специальные жесткие регулирующие ограничения, касающиеся ценообразования, объемов и качества услуг, условий обслуживания, норм потребления".

Демонополизация в сфере управления означает устранение государственного монополизма, что предполагает сокращение прямого государственного участия в экономике, осуществление перехода к экономическим методам государственного регулирования, а также:

- сокращение государственного сектора экономики в процессе разгосударствления и приватизации республиканской и коммунальной собственности;
- изменение структуры органов управления, в том числе недопущение совмещения функций органов управления и хозяйствующих субъектов у одного субъекта права;
- ограничение сферы прямого государственного воздействия регулированием цен на товары и услуги предприятий-монополистов, а также товары и услуги, имеющие важное социальное и стратегическое значение (основные продукты питания, услуги жилищно-коммунального хозяйства);

- преобразование объединений (концернов) с созданием на их основе самостоятельных, конкурирующих между собой хозяйствующих субъектов;
- участие антимонопольных органов в разработке и согласовании проектов законодательных и нормативных правовых органов государственного управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Назовите ресурсные преимущества производителей Республики Беларусь.
2. Перечислите основные проблемы обеспечения конкурентоспособности национальной экономики Беларуси (не менее 4-х).
3. Какие меры необходимо предпринять для решения проблемы снижения конкурентоспособности отечественных предприятий (несколько примеров).
4. Каковы основные направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Беларуси?
5. Каковы три важнейших элемента внутренней структуры экономической безопасности?
6. Перечислите жизненно важные интересы Республики Беларусь в экономической сфере с точки зрения обеспечения экономической безопасности.
7. Какими нормативно-правовыми актами регулируется антимонопольное законодательство Беларуси?
8. Приведите несколько примеров форм недобросовестной конкуренции согласно белорусскому законодательству.
9. В чем состоит основная задача антимонопольной политики государства? По каким направлениям осуществляется государственная антимонопольная политика в Беларуси?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО I РАЗДЕЛУ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики, 1996.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Международные отношения, 2000. – 157 с.
3. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1991. – 64 с.
4. Дурович А.П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга. – Мн.: БГЭУ, 1993. – 58 с.
5. Йеннекенс Жан. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика. – М.: NMCP, 1992. – 171 с.
6. Козырин А.Н., Шепенко Р.А. Конкуренция на международных рынках. – М.: Международные отношения, 1999. – 147 с.
7. Кулешова П.Б. Конкуренция в вопросах и ответах: Учебное пособие. – М.: ТК Векби, Издательство Проспект, 2004. – 256 с.
8. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2003 – 294 с.
9. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 1999. – 592 с.
10. Национально – государственные интересы Республики Беларусь // Под редакцией Л.Ф.Заико. – Мн.: Изд. В.М.Скакун, 1999. – 268 с.
11. Олехнович Г.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: Курс лекций. – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.
12. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. – М.: ПКФ Экаунт, 1994. – 62 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 427с.
14. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

РАЗДЕЛ II. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЫНОЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 5. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ

- 5.1 Содержание категории «Конкурентная стратегия».
- 5.2 Восприятие стратегии и этапы формирования
- 5.3 Тактика и типы конкурентного поведения.
- 5.4 Стандартный и специализированный бизнес: поле конкурентных стратегий. Матрица «Издержки-качество».

Рассмотрев общие основы конкуренции, перейдем к анализу категории «Конкурентная стратегия», которая объединяет понятия конкуренции, конкурентного преимущества и конкурентоспособности. Конкурентная стратегия – это тот механизм в руках менеджера, который позволяет наилучшим образом использовать имеющиеся конкурентные преимущества, обнаруживать слабые места в деятельности фирмы, открывать новые возможности, т.е. выдерживать процесс конкуренции, а значит и добиваться главной цели – высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Стратегия предполагает разработку генерального плана развития предприятия, который основывается на доскональном знании рынка и условий конкуренции, складывающихся на нем.

В данном разделе рассматриваются подходы к формированию стратегии, основные типы стратегий и конкурентного поведения. Приводится характеристика основных стратегий в зависимости от вида бизнеса (стандартного или специализированного), динамики развития рынка, рыночной доли фирмы. В прикладных аспектах теории конкурентного преимущества М.Портера рассмотрены 4 вида стратегий в условиях кризиса (сокращающегося рынка), уточняется категория конкурентного преимущества и ее роль в формировании стратегии.

Таким образом данный раздел позволяет понять суть конкурентной стратегии, этапов ее формирования, критериев выбо-

ра в зависимости от воздействующих извне факторов, что позволит перейти к рассмотрению вопросов формирования системы обеспечения конкурентоспособности на предприятии, т.е. перевода стратегии в действие.

5.1 СОДЕРЖАНИЕ КАТЕГОРИИ «КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ»

В сфере экономики ни один из производителей не может достичь абсолютного превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам продукции (действует принцип компенсации). Так, невозможно создать одновременно высококачественный и дешевый товар, высокопроизводительный и в то же время экономичный (например, скоростной автомобиль, потребляющий мало топлива). Это приводит к возникновению различных типов поведения фирм на рынке.

Конкурентная стратегия предполагает планирование и приведение в жизнь действий, направленных на победу в конкурентной борьбе с использованием всех имеющихся конкурентных преимуществ.

Стратегия это принятие решений, которые устанавливают долгосрочное направление деятельности предприятия, что предопределяет его будущее.

Т.е. речь идет о решениях и процессах принятия решений, а не просто о планах и планировании (решения принимаются независимо от того, есть план или нет; планы же составляются независимо от того, будут или не будут приняты решения по ним).

Стратегия – это то, что ведет к результатам, положительным или отрицательным. Чтобы стратегия принесла сверхприбыль, принятые решения должны отличаться от решений большинства конкурентов. Быть как все означает одно – никогда не стать лучше. В то же время существуют базовые принципы формирования стратегии, которые должны быть использованы предприятием при формировании собственной стратегии с учетом имеющихся конкурентных преимуществ. Воспользовавшись

«базовой» стратегией и адаптировав ее под имеющуюся конкурентную среду, предприятие может получить на выходе грамотную и успешную стратегию.

При этом **грамотно разработанная стратегия:**

- 1) намечает приоритеты в конкуренции (что, как, каким методом) – необходимо определить свое место на рынке, формы взаимодействия с конкурентами, методы конкуренции;
- 2) предусматривает изменение рыночной ситуации – как минимум, надо предусмотреть вариант роста спроса на производимую в отрасли продукцию (соответственно поведение фирмы при этом), а также вариант кризиса отрасли;
- 3) позволяет наилучшим образом использовать конкурентные преимущества производителя – необходимо разработать стратегию по удержанию существующих и приобретению новых конкурентных преимуществ.

Универсальной конкурентной стратегии нет. Большой стратегической ошибкой многих производителей является стремление использовать различные конкурентные стратегии одновременно. Это самый верный путь к провалу. Успех приходит только к тем, кто имеет свою стратегию, согласованную:

- со спецификой отрасли;
- с функционирующим в ней капиталом;
- с позицией и навыками самой компании.

Структура отрасли и позиция фирмы в ней постоянно меняются: отрасль может быть стабильной, кризисной, процветающей и т.д. Каждый из данных вариантов требует адаптации предприятия и изменения начальной стратегии. В какой бы отрасли не действовала фирма, ей необходимо определить свою позицию на рынке.

Позиция – совокупность различных форм конкурентных методов и действий, направленных на реализацию намеченной стратегии. При этом любая компания может влиять и на отрасль и на позицию в ней.

Одной из основных задач при формировании стратегии является понимание логики развития отрасли. Понять логику развития отрасли – значит, найти верный подход к самой стратегии.

Логика развития отрасли включает:

- анализ поведения поставщиков и потребителей;

- состояние конкурентной среды;
- образование новых и банкротство существующих компаний;
- влияние правительственной политики и местных властей;
- характеристику товаров и т.д.

Таким образом, конкурентная стратегия базируется на понимании структуры отрасли, тенденций ее изменения и на логике ее развития.

5.2 ВОСПРИЯТИЕ СТРАТЕГИИ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Сегодня руководитель предприятия имеет в арсенале множество приемов управления, что создает неопределенность в его работе. Необходимо быть гибким, но последовательным. Необходимо не просто сформировать стратегию, но и научиться:

- *ее интерпретировать* (т.е. понять самому и определить, какую ее часть ваша команда сможет поддерживать наилучшим образом, преобразовав ее в дальнейший план действий);
- *оказывать влияние и налаживать сотрудничество* (менеджеру нельзя фокусироваться лишь на собственном участке работы, необходимо видеть общую «картину»; нельзя лишь отдавать приказы и оказывать давление на подчиненных, следует избирать другие тактики, которые позволят получить согласие окружающих и осуществить задуманное);
- *вести за собой команду и заниматься мотивацией сотрудников* (необходимо направить таланты и энергию сотрудников в нужное компании русло, построить среду, которая помогает хорошо работать вместе и совместно решать поставленные задачи).

Все это составляет комплекс аспектов по восприятию стратегии и требует наличия набора навыков и переключения на другой тип мышления. Если стратегия будет воспринята правильно не только руководством, но и менеджерами среднего звена, линейными руководителями, появится гораздо больше шансов на достижение намеченных стратегией целей.

Однако, перед тем как вырабатывать восприятие стратегии следует сформировать саму стратегию.

В формировании стратегии следует выделить, прежде всего, следующие этапы:

- определение области конкуренции;
- анализ и формирование конкурентных преимуществ;
- выбор базовых элементов стратегии конкуренции;
- построение системы обеспечения конкурентоспособности.

Данные этапы в большей степени будут рассмотрены в дальнейших главах. В данном вопросе представим лишь контурные очертания каждого из этапов.

1. Определение области конкуренции. Для правильного выбора стратегии следует определиться с общим положением предприятия на рынке. Руководитель фирмы должен «чувствовать» рынок и свое положение на нем. В зависимости от устойчивости положения предприятия на рынке необходимо выбирать методы конкуренции и формы взаимодействия с конкурентами, осуществлять постоянный мониторинг внешних факторов, оказывающих влияние не только на работу самого предприятия, но и отрасли в целом, искать новые возможности для ведения бизнеса и видеть потенциальные угрозы. Более подробно данные вопросы будут рассмотрены в главе 7 «Теория конкурентного преимущества Майкла Портера» (цель и компоненты анализа конкуренции, пять сил конкуренции по Портеру) и в главе 8 «Диагностика конкурентной среды в системе маркетинга» (формы и результаты организации диагностики).

2. Анализ и формирование конкурентных преимуществ. Наличие конкурентного преимущества как «эксклюзивной ценности, дающей субъекту превосходство над конкурентами» является залогом успеха деятельности любого предприятия. Фирму должны прежде всего интересовать именно конкурентные преимущества, а не конкуренты. В первой главе уже были рассмотрены теоретические подходы к анализу конкурентных преимуществ. В главе 7 будут дополнительно рассмотрены вопросы формирования конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.

3. Выбор базовых элементов стратегии конкуренции. Как уже было отмечено выше, универсальной стратегии конкуренции не существует. В то же время знание базовых элементов стратегии и умение ими пользоваться дает предприятию воз-

возможность оперативно реагировать на изменения окружающей среды и формировать собственную стратегию, нацеленную на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности фирмы. Базовые стратегии конкуренции будут рассмотрены в 6-й главе «Стратегии достижения конкурентоспособности фирмами различных типов», в 7-й главе (общие стратегии конкуренции по Портеру), а также 8-й главе (проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка, с учетом рыночной доли фирмы, а также базовые стратегии конкуренции с точки зрения маркетинга).

4. Построение системы обеспечения конкурентоспособности. Данный этап предполагает перевод стратегии непосредственно из теории в практику и создание на предприятии системы по выполнению определенных стратегией целей и задач. Это достигается путем построения системы, направленной на повышение конкурентоспособности предприятия и выпускаемых им товаров. Данная система состоит из ряда подсистем внутреннего и внешнего окружения и предполагает постоянный мониторинг факторов, оказывающих воздействие на организацию и представляющих угрозы ее стабильному функционированию. Данная система будет рассмотрена в заключительном разделе данного пособия.

5.3 ТАКТИКА И ТИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

В конкуренции нет и ничего не может быть малозначительного. В борьбе с конкурентами необходимо учитывать всё. Поэтому для формирования грамотной конкурентной стратегии и достижения ее основных целей большую роль играет тактика конкурентного поведения производителя.

Тактика конкурентного поведения – совокупность моделей и соответствующих им приемов конкурентного поведения, которые избирает и практически применяет субъект бизнеса против представителей внешнего окружения и с помощью которых он реализует намеченную стратегию. Тактика направлена на решение краткосрочных задач и усиление конкурентного преимущества на рынке.

Тактика действий любого субъекта бизнеса состоит из взаимосвязанных целостных эпизодов, образующих единую систему. В свою очередь, каждый из целостных эпизодов развития конкурентного поведения всех противостоящих сторон и их взаимодействия на тактическом уровне составляет *конкурентную ситуацию*.

Мировая практика рекомендует ряд универсальных тактических приёмов в работе с конкурентами:

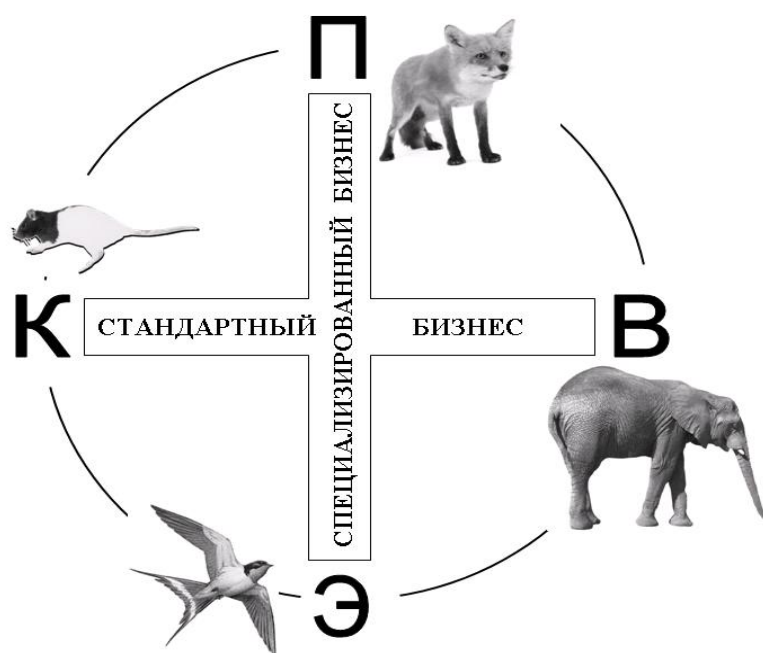
- строго хранить коммерческие тайны;
- добиваться постоянного роста объёма продаж;
- постоянно совершенствовать свой менеджмент;
- определять свои преимущества через уникальные услуги и высококвалифицированные кадры;
- сокращать сроки отгрузки и повышать скорость оказания услуг;
- постоянно думать о конкурентоспособности своих товаров и услуг;
- скупать акции, выдавать конкурентам кредиты и заключать с ними договоры о слиянии.

Различают 3 типа конкурентного поведения:

- 1) **креативный** – это система действий товаропроизводителя, создающая превосходство над соперником (новая продукция, новая технология, новая реклама, новые методы распределения или сбыта и т.д.);
- 2) **приспособленческий** – это система действий, направленная на то, чтобы упредить соперника, копируя его организацию производства, труда или другие методы в работе, это так называемый тип «следования за лидером»;
- 3) **гарантирующий** – это система действий, связанных с политикой стабилизации своих позиций на рынках сбыта, а также укрепления этих позиций за счёт:
 - повышения качества продукции;
 - ассортиментной политики;
 - сервиса, рекламы, услуг и т.д.

5.4 СТАНДАРТНЫЙ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС: ПОЛЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ. МАТРИЦА «ИЗДЕРЖКИ-КАЧЕСТВО»

Каждая фирма уникальна и её поведение на рынке характеризуется только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Но выбор стратегии диктуется определёнными правилами и зависит в первую очередь от того: в рамках стандартного или специализированного бизнеса действует фирма.



В – виолентная стратегия (могучие слоны);

К – коммутантная стратегия (серые мыши);

Э – эксплерентная стратегия (первые ласточки);

П – пациентная стратегия (хитрые лисы).

Рисунок 5.1 – Поле конкурентных стратегий

В первом случае фирма занимается выпуском распространённых видов товаров и услуг. Содержание стратегии здесь определяет масштаб производства от локального до глобального. Фирма может применить одну из двух базовых стратегий.

Виолентная стратегия ориентирована на снижение издержек за счет эффекта масштаба.

Коммутантная стратегия предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объёму потребностей рынка.

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве редко встречающихся (или отсутствующих) на рынке товаров и услуг. При этом она может пойти по пути адаптации к особым запросам рынка (например, учёт пожеланий отдельных клиентов) либо попытаться изменить эти требования, создавая новые рынки.

Эксплерентная стратегия ориентирована на радикальные инновации.

Пациентная стратегия предполагает выпуск ограниченного количества узко специализированной продукции высокого качества.

Приведем сравнительную характеристику основных видов стратегий (таблица 5.1), а более подробно данные стратегии рассмотрим в следующей главе.

Таблица 5.1 – Сравнительная характеристика основных конкурентных стратегий

Характеристики	В	К	П	Э
Профиль производства	Массовое	Универсальное	Специализированное	Экспериментальное
Размер предприятия	Крупные	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Средние, мелкие
Устойчивость фирмы	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Высокие	Низкие (отсутствуют)	Средние	Высокие
Фактор силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность	Гибкость	Приспособленность к особому рынку	Опережение в инновациях

Наиболее устойчивыми являются виолентная и пациентная стратегии. Их устойчивость определяется стабильным спросом на выпускаемую продукцию, в первом случае речь идет о массовом спросе, во втором – о специализированном. Пациентную стратегию также защищает рыночная ниша, ведь никто лучше пациентов не может похвастаться достигнутыми показателями в области повышения потребительской ценности товара. Сравнивая расходы на НИОКР, отмечаем тот факт, что они высокие как для виолентов, так и для эксплерентов. Однако, в случае виолентной стратегии речь идет о высокой массе затрат на НИОКР (при малой доле в общей структуре затрат), эксплеренты же

имеют высокий удельный вес затрат на НИОКР, хотя сама их масса по сравнению с промышленными гигантами (виолентами) невелика.

Сравнить общие стратегии позволяет также матрица «Издержки/качество» (рисунок 5.2), по оси ординат которой рассматривается совокупный показатель издержек-цены (низкие издержки не всегда ведут к формированию низких цен на предприятии), по оси абсцисс – показатель «качество-потребительская ценность» (также взаимосвязанные, но не идентичные категории).

Матрица «Издержки-качество»

Издержки/цена

выс	Н		П
ср		К	
низ	В		Э
	низ	ср	выс
	качество/потребительская ценность		

Рисунок 5.2 – Матрица «Издержки - качество»

Центральную позицию в матрице заняли коммутанты, продукция которых обычно не отличается от конкурентов (в лучшую сторону) ни по цене, ни по качеству, коммутанты могут действовать в любых условиях, работать на любых сегментах, где только появляется возможность.

В левом низу расположены виоленты, основным преимуществом которых являются низкие издержки за счет эффекта масштаба. Сама же продукция при этом стандартная, не отлича-

ющаяся качеством или функциональным составом, а потому имеющая низкую потребительскую ценность. В первую очередь она привлекает потребителей своей ценой.

Пациенты напротив расположены в противоположном углу матрицы. Потребительская ценность (впрочем как и качество) их продукции – на самом высоком уровне, за данную продукцию потребители готовы платить самую высокую цену (хотя издержки могут быть на среднем уровне).

Продукция эксплерентов является эксклюзивной (только появилась на рынке) и потому обладает высокой потребительской ценностью (о качестве при этом говорить пока рано). С точки зрения дальнейшей коммерциализации правильным является ориентация данных фирм на снижение цены (т.к. товар, который только появился на рынке, о котором практически ничего не известно, очень тяжело продать по высоким ценам), что и обуславливает расположение эксплерентов в правом нижнем углу матрицы. В то же время эксплеренты могут сделать ставку на выделение особого платежеспособного сегмента рынка (с дальнейшим переходом к пациентной стратегии) и продавать товар по высоким ценам (что может изменить положение эксплерентов в матрице).

В левом верхнем углу расположены «фирмы-неудачники», они не смогли снизить издержки производства и повысить потребительскую ценность товара. Продавать же товар низкого качества по высоким ценам практически не возможно.

В следующей главе эти стратегии будут рассмотрены более подробно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Почему возникают (существуют) различные виды стратегий?
2. В чем состоит отличие стратегии от тактики? Как взаимосвязаны эти понятия?
3. Что предполагает креативный тип конкурентного поведения? Какие еще типы существуют?
4. Что предполагает логика развития отрасли?
5. Как связаны между собой категории «конкуренция», «конкурентоспособность» и «конкурентная стратегия»?
6. С какими параметрами должна быть согласована конкурентная стратегия фирмы?
7. Почему выдача конкурентам кредитов рекомендуется как универсальный тактический прием?
8. Какие именно изменения рыночной ситуации должна предусматривать конкурентная стратегия?
9. Какие стратегии характеризуются низкой устойчивостью и почему?
10. Приведите примеры отечественных фирм, имеющих ярко выраженную виолентную (пациентную) стратегию?

ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)

1. Пациентная стратегия ориентирована на радикальные инновации.
2. Универсальное мелкое производство в большей степени характерно для коммутантной стратегии.
3. Эксплерентная стратегия ориентирована на низкие издержки.
4. Устойчивость фирмы-пациента ниже, чем у фирмы-коммутанта.
5. Расходы на НИОКР у виолентов в большинстве случаев выше, чем у эксплерентов. Так ли это и почему?

ГЛАВА 6. СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМАМИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ

- 6.1 Сущность и содержание виолентной стратегии.
- 6.2 Содержание и необходимые условия патиентной стратегии.
- 6.3 Характеристика эксплерентной стратегии и соответствие основных параметров работы фирмы ее требованиям.
- 6.4 Коммутантная стратегия: необходимые условия и содержание.

Базовые стратегии конкуренции наиболее полно раскрыты российским экономистом А.Юдановым (работы: «Конкуренция: теория и практика», «Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач» и др.). В данной главе приводится краткая характеристика виолентной, патиентной, эксплерентной и коммутантной стратегий.

Для каждой стратегии рассмотрены необходимые рыночные условия, приводящие к ее возникновению, преимущества и дестабилизирующие факторы, оптимальные значения основных показателей (издержки, ассортимент, качество, тип рекламы и НИОКР).

Все это позволяет сформировать общее представление о возможной стратегии предприятия. При этом любая из данных стратегий, в случае наличия необходимых рыночных условий, может использоваться предприятием как базовая при формировании собственной стратегии. Взяв ее за основу, проанализировав условия развития отрасли, существующую конкурентную среду, имеющиеся конкурентные преимущества, предприятие может сформировать собственную «грамотную» стратегию, которая позволит уверенно чувствовать себя на рынке, постоянно улучшать свою конкурентную позицию, развивать имеющиеся конкурентные преимущества.

6.1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ВИОЛЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Этот вариант стратегии состоит в достижении рекордно низких издержек при сравнительно скромных успехах в повышении потребительской ценности товара. Предпосылки достижения низких издержек создает ориентация этих фирм на массовый выпуск стандартной продукции.

Однако крупная фирма с массовым стандартным производством может иметь не низкие, а высокие издержки (отечественный опыт) в случае падения спроса и потери рынков сбыта. Такая фирма должна овладеть правильной виолентной стратегией, иначе ее ждет гибель – затраты на содержание гигантских простаивающих мощностей неизбежно раздавят ее.

Необходимые рыночные условия:

- спрос на выпускаемую продукцию должен быть эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
- конкуренция должна носить преимущественно ценовой характер;
- нет условий для дифференциации стандартизированной продукции фирм, работающих в данной отрасли.

Кроме этого, для достижения успеха на рынке крупная корпорация должна осуществить взаимосвязанные инвестиции в трех направлениях:

- 1) создание крупного производства;
- 2) создание собственной сбытовой и маркетинговой сети;
- 3) создание дееспособного управленческого аппарата.

Таблица 6.1 – Соответствие основных параметров работы фирмы требованиям виолентной стратегии

<i>Показатель</i>	<i>Состояние</i>	<i>Реакция</i>
Издержки	Высокие	Предприятие в опасности! Необходимы экстренные меры по снижению расходов, введение жесткого режима экономии, закрытие убыточных производств
	Средние	Положение неустойчиво. Надо проверить всю цепочку производства и сбыта для поиска резервов снижения расходов.
	Низкие	Положение благоприятно. Однако надо помнить о взаимосвязи издержек с качеством продукции, объемом производства и ассортиментом.

Качество продукции	Высокое	Желательно, только если не ведет к чрезмерным издержкам.
	Среднее	Положение благоприятно. Товар должен быть доброкачественным, но без излишеств.
	Низкое	Предприятие в опасности! Возможна утрата массового рынка.
Ассортимент	Широкий	Опасность: разнообразие стоит денег, могут возрасти издержки. Нужна концентрация на основном производстве.
	Средний	Положение благоприятно. Ассортимент должен включать все пользующиеся массовым спросом разновидности товара.
	Узкий	Положение приемлемо, только если фирма опережает конкурентов по ценовым или качественным показателям. Если в ассортименте большие пробелы, предприятие может потерять даже клиентов, довольных продукцией.
Тип НИОКР	Улучшающий	Обязательно необходим. Должен основываться на изучении потребностей клиентов.
	Приспособительный	Нужен в ограниченных масштабах. Учету подлежат только специфические потребности больших групп клиентов.
	Прорывной	Опасность! Возможна растрата средств впустую. Финансирование радикальных нововведений допустимо лишь при абсолютной уверенности в успехе.
Сбытовая сеть	Отсутствует	Предприятие в опасности! Сбыт через случайных посредников несовместим с массовым производством.
	Неконтролируемая	Положение неустойчиво. Независимая сбытовая сеть не будет прилагать усилий по продвижению именно вашей продукции.
	Собственная или контролируемая	Наиболее предпочтительна.
Реклама	Массовая	Абсолютно необходима. Фирма должна иметь большой рекламный бюджет и уметь оценивать эффективность рекламы.
	Специализированная	Если читатели могут влиять на массовый рынок (например, врач → пациенты).
	Индивидуальная	Слишком дорога, кроме случаев работы с крупными клиентами.

Преимущества:

- получение сверхприбыли за счет вытеснения конкурентов, имеющих более высокую цену на аналогичные изделия;
- ужесточение входного барьера по себестоимости для фирм, стремящихся в отрасль;
- вытеснение товаров-субститутов за счет массовости и низких издержек производства;
- наличие больших резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты.

Формула успеха виолента: низкие издержки → низкие цены → огромные размеры продаж → огромная масса прибыли. Ключевыми моментами являются также ориентация на создание доброкачественного товара, развитие собственной сбытовой сети, использование улучшающего типа НИОКР.

Данная стратегия может быть оптимальной даже для не очень больших фирм, если они способны обеспечить крупные масштабы бизнеса хотя бы на отдельном сегменте рынка.

Дестабилизирующие факторы:

- технологические нововведения (появление новых, более совершенных товаров);
- копирование или имитация конкурентами методов работы на рынке;
- изменение вкуса и выбора потребителя.

Девиз: дешево, но прилично.

6.2 СОДЕРЖАНИЕ И НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ПАТИЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

За счет своей способности побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся пациентной стратегии, получили название «хитрых лис».

Необходимые условия для пациентной стратегии:

- наличие потребителей, которые имеют различные потребности и используют товар в различных целях;
- нужно создать не просто высокую, а более высокую, чем у конкурентов потребительскую ценность;
- важно, чтобы продукция обладала высокой потребительской ценностью именно для избранной целевой группы клиентов;
- высокая потребительская ценность должна быть осознана клиентом;
- должна существовать уверенность, что повышающие потребительскую ценность усовершенствования не могут быть скопированы конкурентами.

Таблица 6.2 – Соответствие основных параметров работы фирмы требованиям пациентной стратегии

<i>Показатель</i>	<i>Состояние</i>	<i>Реакция</i>
Издержки	Высокие	Допустимы, только если вызваны высоким качеством. При этом каждое повышение цены даже на хороший продукт сужает круг потенциальных клиентов.
	Средние	Оптимум, к которому следует стремиться. Достигается за счет экономии на всех характеристиках товара, кроме тех, которые определяют его особую привлекательность для клиента (на них денег жалеть нельзя).
	Низкие	Опасный признак. Если высокое качество можно создать так дешево, скорее всего, скоро появится множество конкурентов. Следует обдумать переход к виолентной стратегии.
Качество продукции	Сверхвысокое	Стремление к абсолютной вершине качества допустимо лишь для самых знаменитых фирм. Прочие рискуют, что созданная ими ценность останется неосознанной потребителем.
	Высокое	Оптимально для фирмы. Кроме хороших общих характеристик продукция должна иметь «изюминку» - поражающее клиента достоинство.
	Среднее	Предприятие в опасности. Продажи среднечастотной продукции по высокой цене держатся только на былом престиже марки.
Ассортимент	Широкий	Предприятие в опасности. Распыление усилит грозит утратой лидерства в основной сфере специализации.
	Средний	Допустим, если выпускаемая продукция составляет единый комплект (например, полная гамма косметических кремов).
	Узкий	Оптимально для фирмы.
Тип НИОКР	Улучшающий	Обязательная, но не главная часть работ.
	Приспособительный	Основное направление исследований. Надо приспособить для узкого целевого слоя клиентов все лучшее, что создано не только в вашей, но и в других отраслях.
	Прорывной	Опасность: при ограниченных финансовых ресурсах затраты на реализацию «безумных» идей ведут к краху.
Сбытовая сеть	Неконтролируемая	Необходимо быть представленным в прайс-листах крупнейших дистрибьюторов, в ассортименте специализированных магазинов и т.д.
	Собственная или контролируемая	Является одной из главных составляющих всего бизнеса, требует больших расходов. Желательна индивидуальная работа с каждым клиентом.
Реклама	Массовая	Как правило, слишком дорога и неэффективна.
	Специализированная	Оптимальна. Узость слоя клиентов требует отбирать те носители, которым доверяют.
	Индивидуальная	Возможна и часто эффективна. Необходим полный реестр действительных и потенциальных клиентов.

Как правило, пациентов отличает узкий ассортимент высококачественной продукции, известность и престиж торговой

марки, собственная сбытовая сеть с высоким качеством обслуживания, приспособленческий тип НИОКР и специализированная реклама.

Преимущества:

- получение сверхприбыли за счет специализации производства на конкретном сегменте рынка;
- дифференциация продукции для ограниченного круга потребителя;
- наличие условий для создания сильной торговой марки и получения преимуществ от этого.

Дестабилизирующие факторы:

- различия в характеристиках товаров для узкого сегмента и всего рынка становятся несущественными;
- конкуренты концентрируют свою работу в подсегменте рынка и постепенно вытесняют пациента.

Девиз: дорого, зато отлично.

6.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ЭКСПЛЕРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ И СООТВЕТСТВИЕ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ РАБОТЫ ФИРМЫ ЕЕ ТРЕБОВАНИЯМ

Эксплерентная стратегия ориентирована на радикальные инновации: создание новых или радикальное преобразование старых товаров или рынков. Это наиболее выгодная конкурентная позиция, но главный ее недостаток – недолговечность.

Если фирма намеренно или случайно оказалась в столь выгодном положении, то ей необходимо заранее обдумать возможности перехода к виолентной или пациентной стратегии:

1. Ради поддержания высокого спроса установить очень низкие цены и попытаться создать массовый рынок соответствующей продукции.
2. Воспользоваться моментом, повысить цену и хотя бы временно получать сверхвысокие прибыли, которые помогут фирме финансировать наиболее многообещающие направления своей деятельности.

Необходимые рыночные условия:

- отсутствие аналогов на инновационную продукцию;

- наличие крупных фирм, готовых поддержать инновацию и оказать спонсорское содействие;
- наличие потенциального спроса на предлагаемое новшество.

Таблица 6.3 – Соответствие основных параметров работы фирмы требованиям эксплерентной стратегии

<i>Показатель</i>	<i>Состояние</i>	<i>Реакция</i>
Издержки	Низкие	Цель фирмы после выхода на плановый объем выпуска. На начальных стадиях производства издержки велики, что не следует рассматривать как недостаток проекта.
	Средние	Допустимы только при очень большом прогрессе в качестве.
	Высокие	Опасность: даже, если новинка носит революционный характер, они могут привести к провалу. При этом прибыль достается не первопроходцу, а фирме, которая продолжит дело после его краха.
Тип НИОКР	Улучшающий	Бесперспективен для эксплерента. Мелкие инновации должны носить комплексный характер, с чем лучше справятся крупные фирмы.
	Приспособительный	Допустим, если специфические проблемы определенного слоя клиентов можно решить с помощью новых идей.
	Прорывной	В основе проекта должно лежать предложение, способное совершить революцию в соответствующей области.
Потенциальный рынок	Неизвестен	Отсутствие оценки размеров рынка – свидетельство некомпетентного подхода к проекту и предвестник провала фирмы.
	Узкий	Невыгоден для внешних инвесторов. Проект осуществим только на основе самофинансирования.
	Средний	Оптимален для привлечения венчурного капитала.
	Широкий	Трудность финансирования из-за слишком большого стартового размера инвестиций и опасности конкуренции с крупными фирмами.

Привести пример известной фирмы, использующей в настоящее время эксплерентную стратегию, достаточно сложно, т.к. эта стратегия недолговечна. Любой новый товар рано или поздно становится стандартным или привычным в сознании пользователя. Так было с мобильными телефонами, ноутбуками, DVD-проигрывателями и прочими изделиями. Кроме этого, в 85-ти случаях из 100 эксплеренты терпят крах, но именно они являются двигателями НТП.

Преимущества:

- получение сверхприбыли за счет монопольно высокой цены;
- блокирование входа в отрасль за счет патентных и авторских прав на применяемую инновацию;
- отсутствие товаров-заменителей.

Дестабилизирующие факторы:

- высокие издержки на начальных этапах (проблема может быть решена за счет развития технологических парков);
- большие объемы финансирования (необходимо найти и привлечь венчурный капитал);
- высокий риск банкротства.

Девиз: лучше и дешевле если получится.

6.4 КОММУТАНТНАЯ СТРАТЕГИЯ: НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ И СОДЕРЖАНИЕ

Коммутантная стратегия предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему потребностей рынка.

Повышение ценности происходит не за счет сверх высокого качества, а за счет индивидуализации товара или услуги. Ни по качеству, ни по уровню издержек коммутанты не могут тягаться с лучшими достижениями других фирм отрасли (виолентами, пациентами).

Компании-коммутанты появляются там, где:

- 1) другие предприятия неэффективны;
- 2) места для других конкурентов просто физически нет (бензоколонка, кафе, магазин в маленьком поселке);
- 3) прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту (парикмахерская, косметический салон, семейный врач).

Свои позиции в конкурентной борьбе они решают за счет повышенной гибкости.

Необходимые условия для данной стратегии:

- если продукция коммутанта не привлекает своими характеристиками, то по крайней мере не должна и отпугивать;
- спрос на выпускаемую продукцию должен быть разнообразным по структуре;

- жизненно важна гибкость и умение приспособиться к самым необычным обстоятельствам;
- если в положении коммутанта оказалась крупная фирма, то ей срочно нужно менять стратегическую позицию, т.к. столь гибкой как мелкая фирма она заведомо стать не может.

Преимущества малой фирмы:

- высокая эффективность управления (за всем может проследить сам хозяин);
- низкие издержки (нулевыми оказываются бухгалтерские, складские, рекламные расходы, незначительны затраты на управление и НИОКР);
- поддержка государства (независимые мелкие хозяева традиционно рассматриваются как наиболее ценный социальный слой, стабилизирующий политическую и экономическую обстановку в стране);
- живучесть мелких фирм повышается в силу уникальных, нетипичных для других капиталистических фирм мотивов предпринимательства.

Согласно опросу владельцев мелких компаний в Великобритании, 87 % из них главным достоинством ведения собственного дела называют возможность быть независимым и удовольствие от совершаемой работы. Напротив, лишь 8 % ценят в своем бизнесе преимущественно возможность обогатиться. Там, где прибыль невелика – а это не редкость в мелком бизнесе – бескорыстная любовь к делу является крупным преимуществом.

Дестабилизирующие факторы:

- изменения конъюнктуры рынка;
- внеэкономические факторы: политика государства, изменения в налоговом и таможенном законодательстве, изменения по кредитам и пр.

Девиз: Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Почему в большинстве ситуаций коммутантам не страшна конкуренция со стороны виолентов?
2. Каковы три направления инвестиций для виолентной стратегии?
3. Какой основной недостаток эксплерентной стратегии?
4. Каковы необходимые рыночные условия для пациентной стратегии?
5. В каких случаях виоленты могут использовать специализированную рекламу?
6. Приведите примеры отечественных фирм, для которых в наибольшей степени характерно использование виолентной (пациентной, коммутантной, эксплерентной) стратегии.

ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)

1. Широкий ассортимент вполне приемлем для виолентной стратегии.
2. Виолент не может ориентироваться на местный или на случайный спрос.
3. В рамках пациентной стратегии запас конкурентоспособности обеспечивается за счет высокой потребительской ценности товара.
4. Потере эффективности производства в рамках пациентной стратегии противостоит повышение эффективности потребления.
5. Средние и даже высокие издержки вполне приемлемы для пациентной стратегии.
6. Улучшающие нововведения более привлекательны для виолентов, чем для эксплерентов.
7. Проблема загрузки мощностей является одной из основных для пациентной стратегии.

ГЛАВА 7. ТЕОРИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА МАЙКЛА ПОРТЕРА

7.1 Цель и компоненты анализа конкуренции.

7.2 Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.

7.3 Пять сил конкуренции по Портеру.

7.4 Общие стратегии по Портеру.

7.5 Стратегические альтернативы для переживающих спад отраслей.

Благодаря своим работам и способностям очаровать аудиторию, Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, оказал сильное влияние даже на области знаний, которые имеют чисто компилятивный характер. Речь идет прежде всего об анализе конкуренции, занявшем прочное место в стратегическом планировании, которое в недавнем прошлом было в большом почете. Ведение дела часто рассматривалось с позиций теории игр, что вызывало аналогии с военными действиями, шахматами и другими явлениями, которые подлежат обобщениям. Участники рынка считались игроками, и задача менеджмента в основном сводилась к анализу того, что думают другие участники, и к оценке ситуации.

Во многих западных странах преподавание основ конкуренции ведется по учебникам Майкла Портера. В данной главе мы познакомимся с основными аспектами его теории. Рассмотрим цель и компоненты анализа конкуренции, какими видел их американский экономист; особое значение конкурентного преимущества в определении стратегии предприятия; классический вопрос о пяти силах конкуренции по Портеру; краткую характеристику общих стратегий, в том числе варианты выбора стратегии в условиях кризиса.

7.1 ЦЕЛЬ И КОМПОНЕНТЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИИ

Основной задачей конкурентной стратегии, по Портеру, является приведение компании в такое состояние, при котором она может в полной мере использовать свои преимущества.

Из этого следует, что глубинный анализ конкуренции является важной составной частью формулировки стратегии. Цель анализа – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять Ваши конкуренты. Он предполагает ответы на следующие вопросы:

Каковы шансы Ваших конкурентов на успех?

Как данный конкурент скорее всего отреагирует на возможные стратегические ходы других конкурентов?

Как отреагировали бы конкуренты на возможные многочисленные изменения в отрасли и внешнем окружении?

С кем в отрасли Вы хотели бы соперничать?

Чего конкурент надеется добиться своим стратегическим ходом и как Вам следует его рассматривать?

От чего Вам следует держаться подальше, чтобы избежать провокационных контрмер, которые могут причинить Вам неприятности или вызвать дополнительные затраты?

По Портеру, анализ конкуренции предполагает четыре диагностических компонента (рисунок 7.1):

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1) будущие цели; | 3) предположения; |
| 2) текущая стратегия; | 4) возможности. |

Рассмотрим подробнее эти компоненты.

Будущие цели. Знание целей конкурента дает возможность предсказать, насколько он удовлетворен своим нынешним положением и финансовыми результатами. На этом основании можно судить о вероятности изменения стратегии конкурента и отреагировать на события, которые его затрагивают.

Знание целей конкурента также может помочь предсказать реакцию на изменения в стратегической картине. Некоторые из них могут напугать определенного соперника. Диагностика целей конкурентов должна охватывать и такие качественные характеристики, как лидерство на рынке, технологическая позиция и социальный статус.

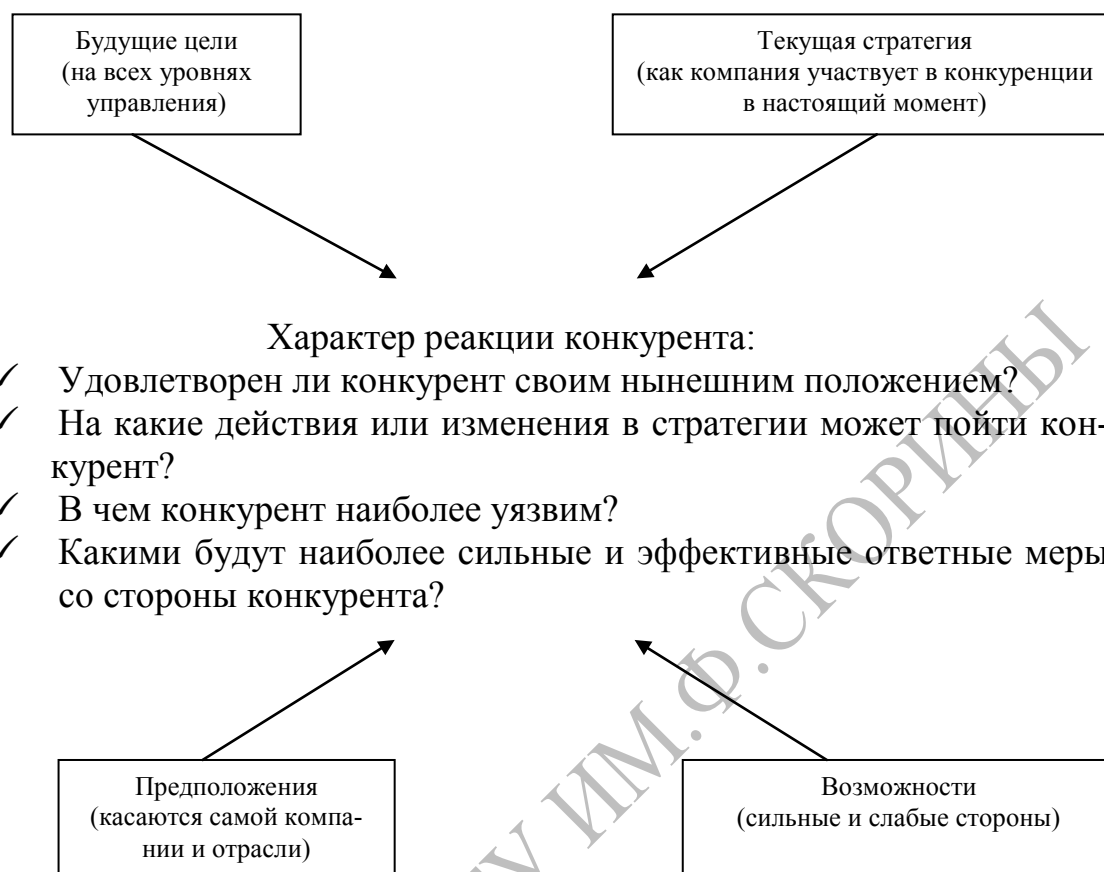


Рисунок 7.1 - Определение компонентов анализа конкуренции по Портеру

Предположения. Делятся на две категории: оценка конкурентом самого себя и предположения конкурента относительно отрасли и других действующих в ней компаний.

Каждая компания действует в соответствии с определенными оценками обстоятельств, в которых она находится. Она, например, может считать себя лидером в своей области, производителем с низким уровнем издержек, компанией с наилучшей организацией сбыта и т.п. Такие оценки или предположения часто влияют на поведение компании и ее реакцию на различные события.

Важно также как компания оценивает саму отрасль, от этого зависит выбор стратегии. Неправильная оценка отрасли может привести к выявлению уязвимых мест в стратегии конкурентов.

Текущая стратегия. По мнению Портера, стратегию конкурента следует определять как оперативную программу, разработанную для каждого функционального подразделения компании и для каждого способа координации этих функциональных подразделений. Стратегия может быть явной или скрытой, но в той или иной форме она всегда присутствует.

Возможности. Анализ возможностей конкурентов завершает процесс диагностики. Их цели, оценки и стратегии влияют на вероятность, время, природу и интенсивность их реакций.

Поэтому Портер переходит к рассмотрению сильных и слабых сторон конкурентов, их возможностей и угрожающих факторов. Когда он переходит от диагностики к терапии, его обобщения кратки. Он утверждает что, основываясь на знании будущих целей конкурентов, их предположений, существующих возможностей и стратегий, можно сформулировать ответы на ключевые вопросы, которые позволят создать картину вероятной реакции конкурентов на различные ситуации.

7.2 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОБЪЕКТОВ НА ОСНОВЕ ИХ ЭКСКЛЮЗИВНОЙ ЦЕННОСТИ

Теорию конкурентного преимущества Портер предлагает формировать на основе понятия «ценность». Вспомним определение категории «Конкурентное преимущество». **Конкурентное преимущество** – это какая-либо эксклюзивная ценность, дающая субъекту превосходство перед конкурентами. Портер конкретизирует понятие ценности и приводит их классификацию.

Ценность – это нечто особенное, чем владеет система или стремится сохранить либо иметь в будущем.

Ценность можно классифицировать по различным признакам:

- 1) *по виду*: материальные, нематериальные, денежные, социальные, культурные, духовные, политические;
- 2) *по содержанию*: качественные, стоимостные, поведенческие, синергические;
- 3) *по источнику происхождения*: объективные и субъектив-

ные;

4) по способу существования: реальные и виртуальные;

5) по сущности: базисные и второстепенные;

6) по динамике проявления: стратегические и тактические;

7) по месту проявления: вне системы и внутри системы.

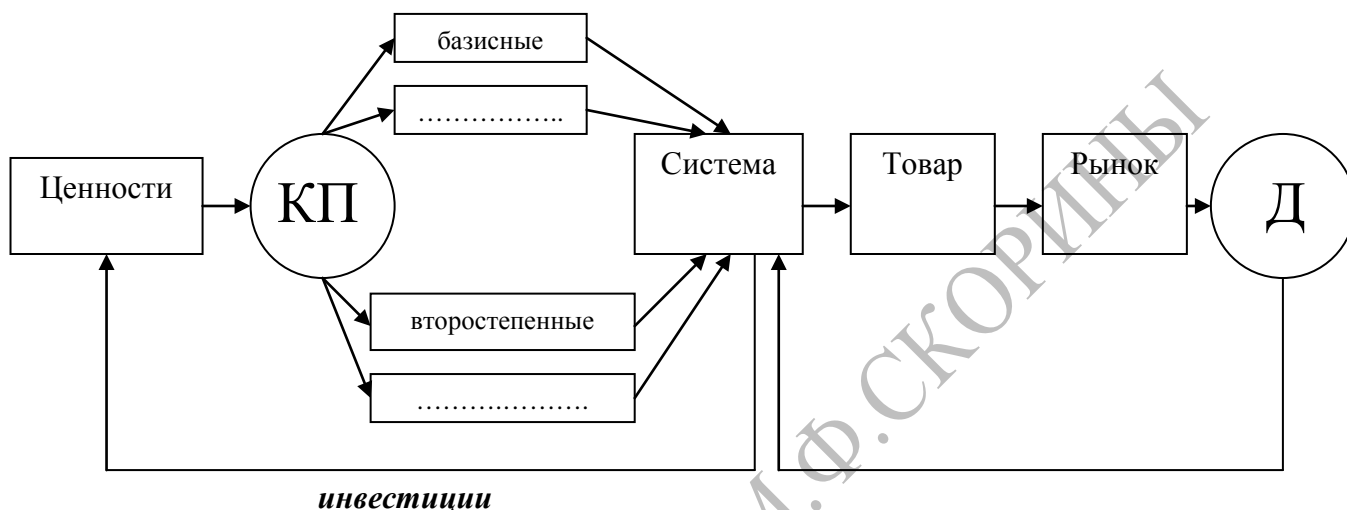


Рисунок 7.2 – Цепочка получения от ценностей эффекта

Анализ схемы: ценности могут превратиться в базисные или второстепенные, стратегические или тактические конкурентные преимущества, которые в конечном счете воплощаются в товарах, выпускаемых данной системой и реализуемых на рынке.

Продажа товара, имеющего конкурентное преимущество или изготовленного с использованием в системе внутреннего конкурентного преимущества, позволяет получить эффект (доход, прибыль).

Полученный после реализации товара доход обратно поступает в систему. Он может быть распределен на внутреннее потребление (премирование персонала, техническое или социальное развитие) или получение новой конкурентоспособной ценности. Второй вариант является более перспективным с точки зрения долгосрочного развития предприятия и по сути представляет собой инвестиции, которые должны направляться на поддержание имеющихся и приобретение новых ценностей. Ведь если предприятие лишится ценностей, оно потеряет и возможный доход.

7.3 ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ ПО ПОРТЕРУ

Конкурентные стратегии происходят из понимания правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании. Правила конкуренции могут быть представлены как пять сил конкуренции, определяющие уровень прибыли в отрасли.

К этим силам конкуренции, которые по сути представляют для конкретного предприятия не силу, а угрозу, относят:

- 1) проникновение новых конкурентов;
- 2) появление на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологии;
- 3) возможности покупателей;
- 4) возможности поставщиков;
- 5) конкуренцию между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

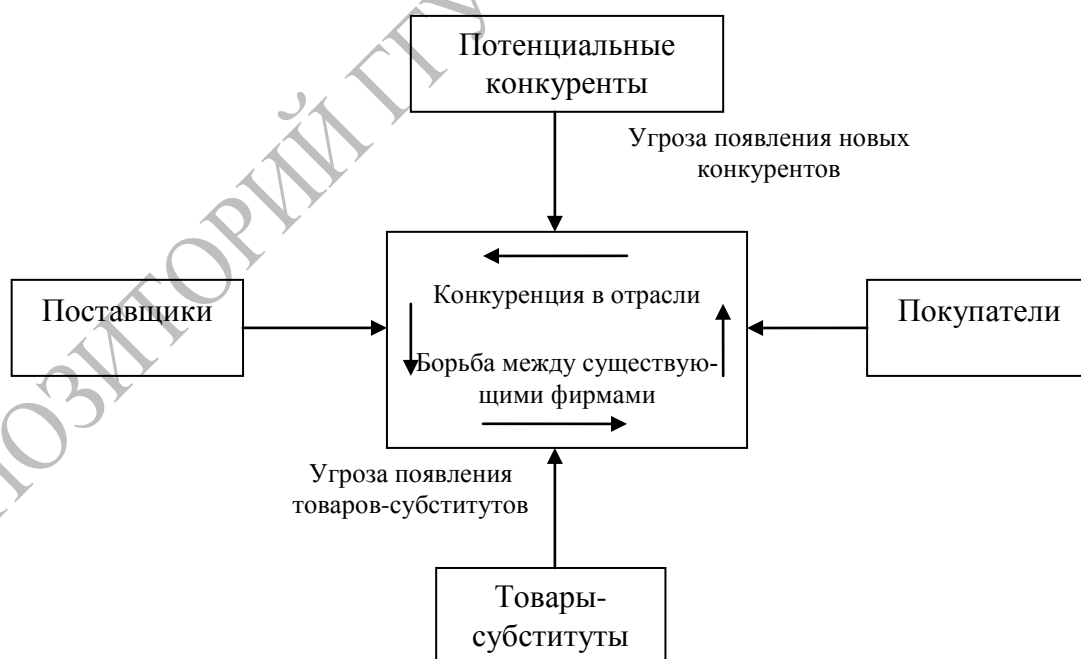


Рисунок 7.3 – Пять сил конкуренции по Портеру

Потенциальные конкуренты.

Появление в отрасли новых компаний ведет к росту производственных мощностей. Это может вызвать падение цен или повышение издержек и снижение нормы прибыли.

Портер выделяет шесть основных препятствий для проникновения на рынок новых конкурентов:

1) **экономия на масштабах производства**: означает сокращение издержек производства единицы продукции или услуг по мере роста объемов производства в единицу времени.

Этот эффект отпугивает новых конкурентов, вынуждая их либо начинать дело в больших масштабах, которые потребуют огромных инвестиций, либо подвергнуться сокрушительному воздействию со стороны уже существующих компаний.

2) **дифференциация продукции**, означающая, что действующие в отрасли компании имеют известные торговые марки и опираются на приверженность потребителей данной разновидности товара, которая является результатом маркетинга или существует по традиции. Новые конкуренты должны затратить немало денег, чтобы сломать устойчивое предпочтение покупателей.

3) **потребность в капитале**, которая затрудняет начало дела в тех случаях, когда для ведения конкурентной борьбы необходимы крупные средства. Это препятствие может возрасти в зависимости от действия фактора неопределенности. Капитал может потребоваться не только для производства, но также для расширения кредитов потребителям, наращивания активов и покрытия начальных расходов.

4) **издержки конверсии** – единовременные расходы покупателей, связанные с заменой поставщиков. Издержки конверсии могут включать переобучение персонала, приобретение нового производственного оборудования, необходимость технического обслуживания, новый дизайн продукции и риск приостановки производства.

5) **нехватка каналов распределения**, которая может воспрепятствовать появлению новых конкурентов в торговле. Новым участникам рынка приходится прибегать к снижению цен, субсидированной рекламе и другим стимулам, чтобы убедить оптовиков принять их продукцию, что снижает их рентабельность.

б) *ряд препятствий в виде дополнительных затрат*: патентованные технологии производства; доступ к сырью на благоприятных условиях; выгодное местоположение; первоочередное удовлетворение заявок на государственные субсидии; лидерство в обладании ноу-хау или опытом.

Конкуренция среди действующих на рынке компаний.

Конкуренция среди функционирующих на рынке компаний следует старым схемам достижения более выгодного положения. Эти схемы включают тактические приемы типа предложения товаров по сниженным ценам, рекламных кампаний, выброса на рынок больших масс товаров, предоставления потребителям дополнительных услуг и гарантий.

Соперничество, по мнению Портера, возникает в тех случаях, когда один или большее число конкурентов испытывают трудности или видят возможности улучшения своего положения. Интенсивность конкуренции может варьировать от вежливых джентльменских форм до самых жестких приемов «перерезания глотки».

Портер отмечает ряд следующих факторов, определяющих интенсивность конкуренции:

- большое число конкурентов или примерное равенство их сил;
- медленный рост отрасли;
- высокий уровень постоянных издержек в виде накладных расходов или стоимости товарно-материальных запасов;
- отсутствие дифференциации (отсутствие издержек конверсии);
- количественный скачок в мощностях;
- высокая стратегическая значимость;
- высокие выходные барьеры.

Товары-субституты.

Все компании в данной отрасли в широком смысле конкурируют с другими отраслями, которые поставляют продукцию, удовлетворяющую данный вид потребностей. Появление товаров-субститутов ограничивает возможности извлечения прибыли в данной отрасли, устанавливая потолок цен, которые могут запросить компании без снижения своей нормы прибыли. Чтобы обнаружить товары-субституты, необходимо оглянуться

вокруг в поисках других продуктов, которые могут выполнять аналогичные функции.

Возможности потребителей.

Потребители вступают в конкуренцию с отраслью, стремясь снизить цены, приобрести товары или услуги более высокого качества и сталкивая конкурентов друг с другом. Все это делается за счет реализуемой в отрасли прибыли. Сила каждой из наиболее важных групп потребителей в отрасли зависит от факторов, которые характеризуют рыночную ситуацию.

Группа покупателей обладает большой силой, если она соответствует следующим критериям:

- она сконцентрирована или покупает большие объемы относительно объемов продаж поставщиков;
- продукция, которую она покупает, представляет важную часть затрат или закупок в отрасли производства;
- продукция, которую она покупает, стандартизирована или недифференцирована;
- она нечувствительна к издержкам конверсии;
- ее нормы прибыли невелики;
- она хорошо информирована.

Возможности поставщиков.

Поставщики могут оказать давление, угрожая поднять цену или снизить качество товаров или услуг. Поставщики, имеющие сильные позиции, могут снизить прибыльность отрасли, которая не в состоянии покрыть рост издержек путем повышения цен. Условия, которые делают поставщиков сильными, сходны с теми, которые придают силу группам покупателей.

Группа поставщиков считается сильной, если она соответствует следующим критериям:

- в ней доминируют несколько компаний, концентрация в ней выше, чем в отрасли, которой она продает свою продукцию;
- ей не приходится конкурировать с заменителями продукции, которые она продает отрасли;
- рассматриваемая отрасль не является одним из ее наиболее важных заказчиков, ее продукция дифференцирована;
- ее продукция имеет решающее значение для отрасли;

- она представляет реальную угрозу для проникновения покупателей в ее отрасль посредством вертикальной интеграции.

По мнению Портера, компания может сама определить свои сильные и слабые стороны (в своей отрасли), анализируя силы, которые влияют на конкуренцию в данной отрасли, и причины, лежащие в их основе.

7.4 ОБЩИЕ СТРАТЕГИИ ПО ПОРТЕРУ

Под общими стратегиями Портер имеет в виду стратегии, обладающие универсальной применимостью или выведенные из некоторых базовых постулатов. М. Портер представляет три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности:

1) *лидерство в снижении издержек*: компания должна удерживать издержки на более низком уровне, чем у конкурентов;

2) *дифференциация*: она должна быть в состоянии предложить что-то в своем роде уникальное;

3) *фокусирование* (особое внимание): компания сосредоточивает свое внимание на определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном географическом рынке.

Таким образом, данные стратегии в чем-то дублируют рассмотренные в предыдущей главе. По большому счету Портер просто предлагает собственную классификацию. Не углубляясь в характеристику данных стратегий, приведем для каждой основные черты и риски, выделяемые американским экономистом.

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	Ценовой лидер	Дифференцирование
	Ниша	Фокус на затратах	Фокус на дифференциации

Рисунок 7.4 – Общие стратегии конкуренции по Портеру

1. Лидерство по затратам. Основные характеристики:

- достижение лидерства по затратам означает, что фирма намеревается стать производителем с низкой себестоимостью в своей отрасли;
- лидер по затратам должен достигнуть паритета или, по крайней мере, приблизиться к основе дифференциации, даже если он полагается на лидерство по затратам в качестве конкурентного преимущества;
- если больше чем одна компания пытаются достичь лидерства по затратам, это обычно пагубно для отрасли;
- часто достигается благодаря экономии от масштаба.

Природа преимуществ такого рода зависит от структуры отрасли, это может быть вопрос экономии на масштабах производства, передовой технологии или доступа к источникам сырья.

Риски, связанные с лидерством в снижении издержек.

Фирма, лидирующая в снижении издержек, стремясь сохранить свое положение, испытывает постоянное давление. Это означает, что лидер должен делать инвестиции в современное оборудование, безжалостно заменять устаревшие средства, противостоять искушению расширить ассортимент и внимательно следить за техническими новинками. Необходимо иметь в виду следующие опасные моменты:

- 1) технологические достижения, которые сводят на нет ценность сделанных инвестиций и ноу-хау;
- 2) новые конкуренты и Ваши последователи, которые достигают такого же преимущества в издержках путем имитации или инвестиций в современное оборудование;
- 3) неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате погруженности в проблемы снижения издержек;
- 4) инфляционный рост издержек, который подрывает способность компании поддерживать достаточно высокий дифференциал цен, чтобы свести на нет усилия конкурентов или другие преимущества дифференциации.

2. Дифференциация. Основные характеристики:

- достижение дифференциации означает, что фирма стремится к тому, чтобы быть уникальной в своей отрасли по ряду параметров, которые высоко ценятся покупателями;
- такая компания не может игнорировать свою ситуацию с издержками. Во всех областях, которые не влияют на ее дифференциацию, она должна пытаться снизить затраты; в области дифференциации затраты должны быть, по крайней мере, ниже, чем ценовая премия, которую она получает от покупателей;
- областями дифференциации могут быть: продукт, дистрибуция, продажи, маркетинг, сервисные услуги, имидж, и т.д.

Риски, связанные с дифференциацией. Дифференциация сопряжена с некоторыми опасностями. Среди них:

- 1) разрыв в издержках компании, дифференцирующей свою продукцию, и теми конкурентами, которые избрали стратегию лидерства в снижении издержек, может оказаться слишком большим для того, чтобы компенсировать его особым ассортиментом, услугами или престижем, которые данная компания может предложить своим покупателям;
- 2) потребность покупателей в дифференциации продукции может снизиться, что возможно с ростом их информированности;
- 3) имитация может скрыть ощутимую разницу, что вообще характерно для отраслей, достигающих этапа зрелости.

3. Фокусирование. Основные характеристики:

- достижение фокуса означает, что фирма намеревается стать лучшей в сегменте или группе сегментов;
- существует 2 варианта: фокус на затратах и фокус на дифференциации.

Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его с помощью Вашей стратегии лучше и эффективнее, чем Ваши конкуренты. Оптимизируя свою стратегию для выбранной целевой группы, компания, выбравшая этот курс, пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к выбранной группе.

Существуют два вида стратегии фокусирования. Компания в пределах выбранного сегмента либо пытается достичь преимуществ в снижении издержек, либо усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли.

Риски фокусирования. Со стратегией фокусирования также связаны различного рода опасности:

1) усиление различий в издержках между компаниями, выбравшими стратегию фокусирования, и другими производителями может свести на нет преимущества, связанные с обслуживанием узкой целевой группы, или же перевесить эффект дифференциации, достигнутой путем фокусирования;

2) различия между видами продукции и услуг, требуемыми стратегической целевой группой и рынком в целом, могут сократиться;

3) конкуренты могут найти целевые группы внутри целевой группы, обслуживаемой компанией, избравшей стратегию фокусирования, и преуспеть в их новом начинании.

7.5 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ ПЕРЕЖИВАЮЩИХ СПАД ОТРАСЛЕЙ

Актуальным вопросом является выбор фирмой вариантов поведения в условиях кризиса отрасли или рынка в целом. При рассмотрении стратегий для отраслей, в которых наблюдается спад, внимание обычно сосредоточивается на *стратегии выхода*

из данного бизнеса или на стратегии «уборки урожая», но менеджеры должны иметь в виду, что существует еще, как минимум, два варианта – *захват с удержанием лидерства* и *освоение определенных ниш* (сегментов рынка).

Эти четыре стратегии преодоления спада существенно отличаются друг от друга не только по целям, но и по условиям инвестирования, так что менеджеры могут осуществлять их по отдельности или, в некоторых случаях, последовательно одну за другой.

1. Захват и удержание лидерства.

Компания старается получить прибыль, величина которой выше средней, так как она находится среди компаний, которые остались в отрасли. Когда компания становится лидером, что зависит от соответствующей структуры продаж в отрасли, она, как правило, переходит к действиям по сохранению этого положения или к стратегии «сбора урожая». Исходная предпосылка состоит в том, что, достигнув лидерства, компания может быть более прибыльной (учитывая инвестиции), поскольку она прилагает все усилия, чтобы как можно лучше контролировать процесс спада и избежать дестабилизирующей обстановки и конкуренции цен.

Инвестирование в медленно растущий или сужающийся рынок является делом довольно рискованным, потому что капитал может быть заморожен или оказаться не поддающимся возврату в прежнее состояние. Однако в соответствии с этой стратегией доминирующая позиция данной компании в отрасли должна определить цену лидерства или дифференциации, что позволяет осуществлять восстановление активов, даже когда она осуществляет реинвестирование в период спада.

Менеджеры могут осуществить захват лидерства путем различных тактических маневров:

1. Следует обеспечить быстрый выход остальных компаний из отрасли. Это может быть достигнуто за счет агрессивных конкурентных акций в ценообразовании, маркетинге и других областях. Это позволит увеличить долю компании на рынке, а у конкурентов пропадет всякое желание отвоевать свою долю.

2. Следует способствовать снижению барьера выхода из отрасли для конкурентов.

3. Добиваться получения достоверной информации о рынке и распространять ее. Усиливать уверенность менеджеров других компаний, что спад имеет постоянный характер, который, вполне вероятно, может привести к тому, что они будут считать перспективы отрасли худшими и постараются выйти из нее.

4. Повышать ставки. Вынуждать конкурентов осуществлять реинвестирование в новые продукты или в усовершенствование производства, пока дополнительные затраты не сделают невозможным их дальнейшее присутствие в данной отрасли.

2. Определение ниши.

Задача этой стратегии заключается в определении сегмента рынка переживающей спад отрасли, в котором устанавливается стабильный спрос или же кризис развивается очень медленно, а структурные особенности рынка позволяют получать высокую прибыль. Затем компания старается удержать исключительно этот сегмент рынка путем прекращения инвестиций в другие секторы и изъятия оттуда средств. Чтобы добиться для конкурентов снижения барьеров выхода из данного сегмента или убедить их в низкой его прибыльности, руководство компании может предпринять некоторые из мер, перечисленных в описании стратегии захвата лидерства.

3. Пожинание плодов.

При осуществлении стратегии «пожинания плодов» после прекращения вложений капитала руководство компании стремится получить от своего бизнеса максимально возможные потоки денежных средств. Для увеличения потоков денежных средств руководство прекращает или значительно ограничивает новые инвестиции, сокращает материально-техническое обеспечение производства, сворачивает рекламную деятельность и исследовательские работы и получает прибыль за счет нематериальных активов (престижа торговых марок, опыта деловых связей, устойчивой клиентуры и т.п.). Приведем еще несколько распространенных тактических приемов, используемых при реализации этой стратегии: сокращение количества выпускаемых моделей, а также количества каналов оптовых продаж, отказ от обслуживания мелких покупателей, снижение качества таких сер-

висных услуг в форме увеличения сроков выполнения заказа (и, таким образом, уменьшения запасов), времени выполнения ремонта или сокращения продавцов-консультантов.

У компаний, которые следуют стратегии «пожинания плодов», часто возникают сложности с сохранением доверия поставщиков и потребителей, и поэтому ее нельзя осуществить полностью в некоторых видах бизнеса. Более того, эта стратегия тестирует администраторские профессиональные навыки менеджеров потому, что эта ситуация является источником проблем, связанных с сохранением персонала и стимулированием его работы. Все эти соображения указывают на то, что стратегия «пожинания плодов» является довольно рискованным выбором.

4. Быстрое изъятие капиталовложений.

Ответственные исполнители этой стратегии допускают, что компания может возместить большую часть своих капиталовложений из бизнеса за счет продажи его на ранних стадиях кризиса, а не за счет «пожинания плодов» с последующей его продажей или за счет других целенаправленных действий. Чем раньше будет осуществлена продажа, тем меньше потенциальный покупатель может знать о надвигающемся сползании отрасли к кризису, и тем больше шансов найти такого покупателя внутри страны или за рубежом, который обеспечит возмещение всех активов.

В некоторых ситуациях предпочтительнее отказаться от данного бизнеса еще до начала спада или на стадии наивысшего его развития. Рано или поздно всем станет ясно, что в отрасли происходит спад, и потенциальные покупатели бизнеса, которые могли бы возместить активы, займут жесткую позицию на переговорах. В то же время существует риск для компании, которая осуществляет продажу, что ее прогнозы насчет спада не оправдаются.

Быстрый выход из отрасли на ранних стадиях может подвергнуть компании усиленному воздействию барьеров за счет отношений с потребителями и корпоративной взаимозависимости. Так что, планируя такой выход, менеджеры должны обеспечить ослабление влияния этих факторов до незначительных величин. Например, компания может договориться с остающимися

в отрасли конкурентами о продаже своей продукции, в частности о поставках запасных частей.

Выбор стратегии для периода кризиса в отрасли.

Понимание характеристик, которые определяют конкуренцию в отрасли, переживающей кризис, и знание различных стратегий, которые можно использовать, позволяет менеджерам задавать себе вопрос о том, в каком положении может оказаться их бизнес.

Может ли структура отрасли обеспечить благоприятное, с возможностью получения прибыли, протекание фазы спада?

Какие барьеры выхода стоят перед каждым крупным конкурентом?

Кто покинет отрасль сразу же, а кто останется?

Насколько приспособлена компания в области рынка сохраняющегося спроса?

Каковы сильные стороны конкурентов в этой области?

Как конкуренты могут преодолеть свои барьеры выхода?

Выбирая стратегию, менеджеру следует увязать оставшиеся возможности в отрасли с положением своей компании на рынке. Теперь не обязательно учитывать сильные и слабые стороны, которые помогали или мешали компании в период подъема отрасли, поскольку успех будет зависеть от того, насколько удовлетворительны для ведения бизнеса области сохраняющегося спроса, а также наличие и характер конкуренции в этих областях.

При хорошей осведомленности о положении дел, низких барьерах выхода и тому подобных условиях, состояние отрасли максимально подходит для того, чтобы пройти очередную фазу спада: сильные компании в зависимости от своего сегмента, остающегося на рынке, будут пытаться захватить лидерство или занять нишу. Если у компании не хватает сил для удержания сегмента, ей необходимо перейти к «пожинанию плодов» или как можно скорее уйти из отрасли. Выбор определяется возможностями для «пожинания плодов» или возможностями продажи данного бизнеса.

Такая простая схема поведения компании должна быть дополнена третьим измерением этой проблемы, когда компании стратегически необходимо остаться в бизнесе. Так, например, необходимость в перемещении денежных средств может отклонить решение в направлении «пожинания плодов» или немедленной продажи бизнеса, хотя другие факторы свидетельствуют о необходимости захвата лидерства, где взаимодействие с другими компаниями может привести к мысли о необходимости более агрессивной позиции, чем в противном случае. Чтобы определить корректную стратегию для компании, следует руководствоваться ее стратегическими потребностями в отношении бизнеса и модифицировать соответственно завершающую стадию ведения бизнеса.

Обычно очень полезен как можно более ранний выбор той или иной стратегии завершающей фазы. Например, если компания сразу дает понять конкурентам, что она стремится сохранить лидерские позиции, для них это будет не только дополнительным стимулом к выходу из отрасли, но и позволит самой компании сэкономить немало времени для выхода в лидеры. Однако иногда компании могут выжидать подходящего момента для изменения своей стратегии, занимаясь «пожинанием плодов», пока колеблющиеся компании не приступят к каким-либо действиям. Пока ситуация не прояснится, компания может либо делать приготовления к инвестициям в том случае, если компания-лидер уходит с рынка, либо планировать осуществление стратегии «пожинания плодов», либо немедленно покинуть рынок в случае, если компания-лидер остается на рынке. В любом случае компании должны сами выбрать стратегию конечной игры, а не ждать, чтобы такой выбор происходил помимо их воли.

Естественно, что лучшая линия поведения заключается в осуществлении предупредительных мер при подготовке к спаду. Если компания может заранее предусмотреть ситуацию, которая возникнет в отрасли, она может еще до начала завершающей фазы улучшить свое положение, предприняв меры в зрелой стадии развития отрасли:

- довести до минимума инвестиции или выполнить другие действия, которые будут повышать барьеры выхода до тех пор, пока

это не станет очевидно выгодным для всей корпоративной стратегии;

- увеличить гибкость активов настолько, чтобы они могли использовать различное сырье или осуществлять производство родственных продуктов;
- сместить стратегические акценты на те сегменты рынка, которые, согласно предположениям, могут оказаться устойчивыми к воздействию спада в отрасли;
- осуществить затраты для этих сегментов по переводу в них потребителей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Анализ каких компонентов конкуренции по Портеру позволяет ответить на вопрос «Удовлетворен ли конкурент своим нынешним положением»?
2. Опишите суть стратегии «Пожинание плодов» для переживающих спад отраслей.
3. Определите 2 наиболее важных, на Ваш взгляд, вопроса, на которые необходимо найти ответ, осуществляя анализ конкуренции по Портеру? (ответ обоснуйте)
4. Приведите несколько примеров возможного последовательного использования различных стратегий для переживающих спад отраслей.
5. Какова цель изучения 5 сил конкуренции по Портеру для конкретной фирмы?
6. Почему дифференциация продуктов является одним из входных барьеров для проникновения в отрасль новых конкурентов и почему может снизиться потребность покупателей в дифференциации продукции с ростом их информированности?
7. Приведите пример издержек конверсии для обычного потребителя (физическое лицо)?
8. Каким образом влияет на интенсивность конкуренции отсутствие дифференциации?

9. Группа покупателей может обладать на рынке определенной силой. В чем заключается эта сила и как может ее использовать потребитель?
10. Какие опасности связывают со стратегией дифференциации?
11. Почему если больше чем одна компания пытаются достичь лидерства по затратам, это обычно пагубно для отрасли

**ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ
УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)**

1. Группа покупателей считается сильной, если ее нормы прибыли невелики.
2. Группа поставщиков считается сильной, если ее продукция недифференцирована.
3. Отсутствие дифференциации приводит к усилению интенсивности конкуренции.
4. Стратегия быстрого изъятия капиталовложений не может следовать после стратегии захвата и удержания лидерства в отрасли.
5. Медленный рост отрасли усиливает конкуренцию на рынке.

ГЛАВА 8. ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

8.1 Формы и результаты организации диагностики.

8.2 Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка.

8.3 Проектирование стратегии конкуренции с учетом рыночной доли фирмы.

8.4 Базовые стратегии конкуренции: условия формирования и конкурентные преимущества

Данная глава завершает раздел, посвященный вопросам формирования конкурентной стратегии. Рассмотрев базовые стратегии конкуренции с позиций стандартного и специализированного бизнеса, подходы М.Портера к формированию стратегии, перейдем на оперативный уровень управления и рассмотрим конкурентную стратегию через призму функционирования системы маркетинга.

На данном уровне можно отметить более упрощенное понимание конкуренции – не как процесса управления своими конкурентными преимуществами, а как борьбы за платежеспособный спрос потребителей. В главе рассматриваются формы и результаты диагностики конкурентной среды как одного из основных этапов формирования конкурентной стратегии и плана укрепления своих позиций на рынке.

В данной главе предложены перспективные направления ведения конкурентной борьбы в зависимости от динамики рынка, а также рыночной доли, занимаемой фирмой. Все это позволяет определить условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции с точки зрения маркетинга и в дальнейшем перейти к рассмотрению процессов формирования системы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

8.1 ФОРМЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДИАГНОСТИКИ

Для маркетолога важно видеть в конкуренции процесс соперничества между субъектами рынка, которые осуществляют предпринимательскую деятельность и заинтересованы в достижении аналогичных целей (в маркетинге такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей). Смысл конкурентной борьбы при этом заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов (а не в действиях против конкурентов).

Любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества на рынке. Определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды можно осуществить с помощью диагностики конкурентной среды. При этом различают три ее формы:

- аналитическая;
- экспертная;
- имитационная (модельная).

Аналитическая диагностика – это процесс установления диагноза бесконтактными методами с помощью анализа маркетинговой и статистической информации, а также использованием методов конкурентного анализа (анализ конкурентных карт, матриц и пр.). Анализ данной информации позволяет составить общее представление о тенденциях развития рынка, «правилах игры» на нем, конкурентных позициях основных соперников.

Экспертная диагностика базируется на информации, получаемой контактными методами путем проведения специальных экспертных и социо-экономических опросов в ходе полевых исследований. Данная информация позволяет сделать вывод об имеющихся конкурентных преимуществах и недостатках в работе самого предприятия, выяснить почему потребители предпочитают тот или иной товар, каковы их ожидания и запросы.

Имитационная диагностика позволяет получить информацию путем имитационного моделирования. Актуальна в условиях активной информатизации маркетинговых решений, позволяет строить модели и прогнозы развития экономических про-

цессов, используя методы экономико-математического моделирования.

Результатом диагностики должно быть описание текущего и перспективного состояния конкурентной среды. Диагностика необходима для формирования маркетинговой информации и разработки политики конкуренции фирмы. Она дает возможность более эффективно планировать и использовать свои силы и ресурсы.

Концепция конкурентного преимущества должна базироваться на упреждающем, превентивном характере тактических и стратегических действий фирмы в конкурентной среде. Пассивная стратегия, стратегия следования за лидерами, обычно является началом ухода с позиций прямой конкуренции, а значит ухода на сегменты рынка, малопривлекательные для конкурентов. Хотя в отдельных случаях такое поведение может быть оправдано. В то же время не следует забывать, что отсутствие конкурентных преимуществ – верный путь к банкротству.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества фирмы являются:

- концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурентов;
- удерживание инициативы в конкурентной борьбе;
- обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей;
- разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Диагностика конкурентной среды включает следующие этапы:

1. Выявление перечня фирм, находящихся на целевом или новом рынках.
2. Сбор исходной информации и приведение всех показателей (стоимостных и финансовых) к сопоставимому виду.
3. Расчет характеристик, отражающих состояние рынка (прежде всего, показателей динамики рынка и его рентабельности, определение типа рынка – продавца ли покупателя).

4. Определение рыночных долей фирмы в различные периоды времени.
5. Определение интенсивности конкуренции и оценка степени монополизации рынка.
6. Формирование групп фирм, находящихся на рынке и расчет средней рыночной доли, приходящейся на группу.
7. Расчет темпа прироста рыночной доли для каждой группы фирм.
8. Построение конкурентной карты рынка.
9. Выявление типовых стратегических положений фирм на рынке.

В результате диагностики фирма получает возможность определить конкурентные преимущества и стратегию по их удержанию. Это важнейшее звено всего процесса маркетинговых исследований.

8.2 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ С УЧЕТОМ ДИНАМИКИ РЫНКА

В своем развитии рынок как и товар проходит ряд стадий: зарождение, стадии бурного роста, насыщения и стагнации, заканчивая спадом и падением объемов продаж. В данном случае можно провести аналогии с жизненным циклом товаров (рисунок 8.1).

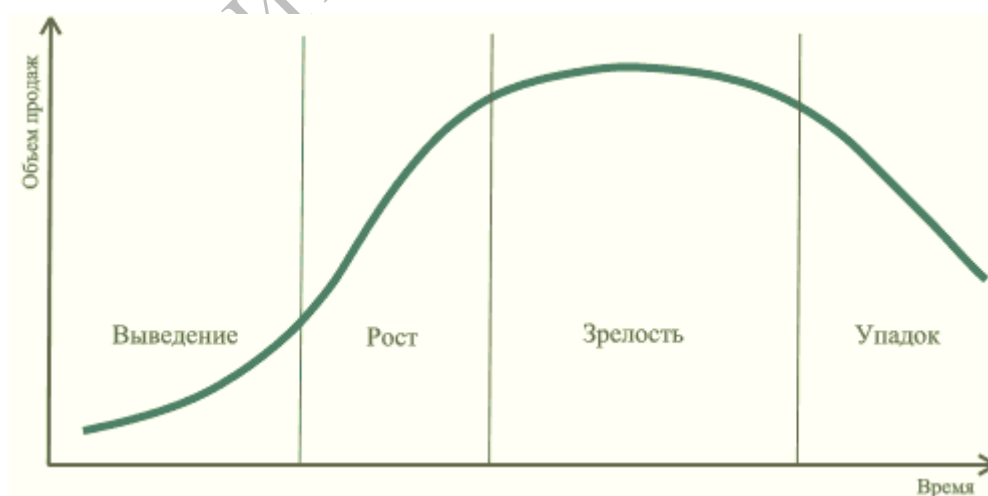


Рисунок 8.1 – Жизненный цикл товара (рынка)

Фирма должна уметь приспосабливаться к эволюции рынка, развиваться вместе с ним, осуществляя изменения в своей стратегии. Это связано с тем, что поведение игроков на рынке резко отличается в зависимости от динамики его развития. Статичное положение фирмы может отбросить ее назад по отношению к конкурентам в случае эволюции рынка.

Для определения динамики рынка рассчитывается соответствующий показатель:

$$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} * \frac{12}{t} + 1,$$

где V'_m и V_m – объемы рынка на конец анализируемого и базисного периодов соответственно, t – длительность периода (в месяцах).

Считают, что минимальные и максимальные границы данного показателя лежат в пределах от 70% до 140 % в год.

Если $T_m > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного роста, речь чаще всего идет о новом быстрорастущем рынке.

Если $T_m < 0,7$, то ожидается кризис рынка, предприятию следует позаботиться о выборе стратегии для переживающих спад отраслей (например, одной из альтернатив, предложенных М.Портером и рассмотренных в предыдущей главе).

Если $0,7 < T_m < 1,4$, то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания.

Если имеются данные о прибылях, которые имели или имеют конкуренты, то можно оценить рентабельность рынка и сделать соответствующие предположения о перспективах его развития и своей позиции на данном рынке:

$$R_m = \frac{P_r}{V'_m} * \frac{12}{t},$$

где P_r – прибыль, полученная конкурентами в рассматриваемом периоде.

Выделим три основных стадии развития рынка: зарождение и бурное развитие, насыщение, стагнация и спад. Для каждой стадии приведем характерные черты рынка и перспективные

направления конкуренции. Понимание тенденций развития рынка и возможных методов конкуренции позволит предприятию грамотно формировать свою стратегию.

Таблица 8.1 - Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка

Характерные черты рынка	Перспективные направления конкуренции
1. Быстрорастущий новый рынок ($T_m > 1,15$)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ неопределенность правил игры ■ нестабильность технологий, стандартов и предпочтений клиентов ■ отсутствие входных барьеров для конкурентов ■ высокие стартовые издержки ■ отсутствие групп потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ инновационный стиль ведения бизнеса ■ быстрое реагирование на новые технологии ■ расширение границ рынка и поиск новых групп клиентов ■ формирование приверженности потребителей ■ защита позиций к моменту прихода крупных конкурентов
2. Рынок замедленного роста ($1,05-1,15$)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ усиление борьбы за долю рынка и снижение цен ■ насыщение рынка ■ разборчивость клиентов к цене и сервису ■ рост эластичности спроса по цене ■ падение рентабельности рынка ■ необходимость привлечения внешних источников для финансирования инноваций 	<ul style="list-style-type: none"> ■ анализ и сокращение издержек ■ учет ценообразования конкурентов ■ внедрение инноваций снижающих издержки ■ выход на внешние рынки для привлечения ресурсов и продажи услуг ■ поиск конкурентов кандидатов на вывод из рынка ■ увеличение продаж услуг старым клиентам
3. Застойный или сокращающийся рынок ($T_m < 1$)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ рост агрессивности конкуренции ■ стабилизация или падение спроса или предложения ■ стабилизация цен ■ достижение высокой концентрации рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ выделение растущего сегмента внутри застойного рынка и концентрация на нем ■ внедрение инноваций, открывающих неценовую конкуренцию ■ дальнейшее снижение себестоимости услуг

8.3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ С УЧЕТОМ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ ФИРМЫ

Еще одним важным элементом при формировании стратегии (после динамики рынка) является учет положения предприятия на рынке, которое можно определить через рыночную долю фирмы.

Выделим 4 основные группы фирм и приведем для каждой вероятные методы конкурентной борьбы. Так, можно выделить группу лидеров, фирм с сильной или слабой конкурентной позицией, фирм-аутсайдеров. Четкого критерия отнесения фирмы к той или иной группе не существует. В каждом из случаев необходимо анализировать силу конкуренции на рынке, знать общее число фирм и их примерные доли. Так, для одного рынка доля в 30 % будет переводить фирму в ранг лидера (если остальные фирмы гораздо меньше по размеру), в случае олигополии это может быть просто сильная конкурентная позиция.

Вероятные методы конкурентной борьбы для *фирмы-лидера*:

1. **Продолжение наступления.** Анализируется достаточность ресурсов для усиления давления на конкурентов и продолжения инноваций.

2. **Стабилизация позиций.** Поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сохранение доли рынка.

3. **Борьба с конкурентами.** Давление на конкурентов, их дискредитация, переманивание персонала, привлечение потребителей и поставщиков.

Лидер обычно не занимается поглощением мелких конкурентов, он осуществляет целенаправленное давление на конкурентов, которого они выдержать не могут.

Вероятные методы конкурентной борьбы для *фирмы с сильной конкурентной позицией* немного отличаются от используемых фирмой-лидером. Среди основных можно выделить следующие:

- 1) поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией;

- 2) имитация действий лидера;
- 3) поглощение мелких конкурентов;
- 4) создание отличного имиджа или идеальной услуги;
- 5) приспособление к выбранному целевому рынку.

Зачастую основной целью фирмы является сохранение и укрепление достигнутых позиций для возможного дальнейшего вступления в конкурентную борьбу с фирмой-лидером.

Вероятные методы конкурентной борьбы для **фирмы со слабой конкурентной позицией**:

- 1) удешевление услуг или их дифференциация;
- 2) сохранение существующей доли рынка и рентабельности;
- 3) извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные сектора (реинвестиции).

Слабая конкурентная позиция является достаточно опасной для фирмы. Предприятие постоянно находится под прессингом более крупных компаний, рискуя потерять даже имеющуюся слабую позицию. Положение фирмы крайне неустойчиво. Необходимо попытаться перейти в разряд фирм с сильной конкурентной позицией, в том числе за счет переориентации бизнеса, выбора новых его направлений.

Вероятные методы борьбы для **фирмы аутсайдера**:

- 1) радикальная реорганизация фирмы (слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента, изыскание внутренних резервов, сокращение работающих и т.п.);
- 2) всемерное снижение издержек;
- 3) выход из бизнеса.

Положение фирмы-аутсайдера предполагает активный поиск вариантов реорганизации фирмы, в том числе радикальной – слияние или продажа бизнеса. Чем быстрее будет решена эта задача, тем меньше потерь понесет предприятие.

Заканчивая главу и в целом раздел, посвященный анализу категории «Конкурентная стратегия», рассмотрим базовые стратегии конкуренции с точки зрения маркетинга.

8.4 БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ: УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Во многом предложенные базовые стратегии конкуренции с точки зрения маркетинга (снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка) пересекаются с рассмотренными ранее виолентной, пациентной, коммутантной и эксплерентной стратегией или общими стратегиями по Портеру.

Стратегии конкуренции с точки зрения маркетинга – это более низкий уровень понимания конкуренции, по сути речь идет о формировании производственной программы или плана развития отдельных служб предприятия. Эти стратегии не предполагают управления конкурентными преимуществами предприятия и в той или иной степени используются фирмами различных типов. Так, к примеру, очевидно, что основным направлением работ для виолентов является снижение себестоимости продукции. В то же время виоленты могут работать над дифференциацией или внедрением новшеств. Основным направлением работ для пациентов является дифференциация продукции и сегментация рынка, для эксплерентов – внедрение новшеств, для коммутантов – ориентация на потребность рынка.

Рассмотрим условия формирования и конкурентные преимущества для каждой из стратегий.

Таблица 8.2 - Базовые стратегии конкуренции: условия формирования и конкурентные преимущества

Условия формирования	Конкурентные преимущества
<i>1. Снижение себестоимости продукции</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам ▪ ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дополнительный рост объема продаж и получение прибыли за счет эффекта масштаба производства и уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой

<p>фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ преимущественно ценовая конкуренция ▪ отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации продукции ▪ потеря потребителями своего дохода при повышении цен 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ хорошие условия для создания имиджа надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей ▪ возможность вытеснения товаров-заменителей за счет массовости и низких издержек производства
2. Дифференциация продукции	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ наличие широкой возможности выделения товаров на рынке ▪ разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию ▪ неценовая конкуренция ▪ неразвитость стратегии дифференциации продукции в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дополнительный рост объема продаж и получение прибыли за счет завоевания предприятием различных групп потребителей благодаря технологии и качеству ▪ сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей ▪ хорошие условия для создания имиджа надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах
3. Сегментирование рынка	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара ▪ отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка ▪ ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дополнительный рост объема продаж и получения прибыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка ▪ дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации ▪ хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о требованиях покупателей
4. Внедрение новшеств	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ отсутствие аналогов продукции ▪ наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ возможность получения сверхприбыли за счет монопольно установленных цен ▪ уменьшение числа фирм желающих

<ul style="list-style-type: none"> ▪ готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств 	<p>попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на технологию, продукцию и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав ▪ отсутствие товаров-заменителей ▪ создание имиджа новатора, использующего достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей
5. Ориентация на потребность рынка	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ отсутствие трудностей для входа и выхода из отрасли ▪ небольшое количество конкурентов на рынке ▪ неэластичность спроса на продукцию 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ высокая заинтересованность потребителей в приобретении товаров ▪ небольшое количество товаров-заменителей ▪ получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию ▪ возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменяющихся потребностей покупателей

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Для чего необходима диагностика конкурентной среды?
2. С какой целью рассчитывается показатель динамики рынка (с точки зрения конкурентной стратегии)?
3. Какое значение показателя динамики рынка будет свидетельствовать о его стагнации?
4. Каких результатов позволяет достичь аналитическая форма диагностики?
5. Сравните перспективные направления конкуренции для сокращающегося и быстрорастущего рынка.
6. Каковы характерные черты застойного или сокращающегося рынка?

ОЦЕНИТЕ, ВЕРНЫ ИЛИ НЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ (ДА/НЕТ)

1. Гарантирующий тип конкурентного поведения подходит и для фирмы-лидера и для фирмы со слабой конкурентной позицией.
2. Поглощение мелких конкурентов является одним из вероятных методов конкурентной борьбы для фирмы-лидера.
3. Расширение границ рынка является перспективным направлением конкуренции для быстрорастущего нового рынка.
4. Рост агрессивности конкуренции является характерной чертой и рынка замедленного роста и сокращающегося рынка.
5. Стабилизация позиций является одним из вероятных методов конкурентной борьбы для фирмы со слабой конкурентной позицией.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО II РАЗДЕЛУ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 214с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление в корпорациях. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
4. Велесько Е.И. и др. Стратегическое управление: практика принятия системных решений. – Мн.: Технология-БГЭУ, 1997. – 199 с.
5. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – М.: Филинъ: Рилант, 2001.
6. Грейсон Дж.К.мл., О.Делл К Американский менеджмент на пороге XXI века. – М: Экономика, 1991. – 319 с.
7. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
8. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
9. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: научно-аналитический обзор. – М.: ИНИОН РАН, 1994.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: цели, элементы, содержание. – М.: Экономика, 1991.
11. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб: Питер, 2000. – 204 с.
12. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
13. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495с.
14. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 2000. – 429 с.
15. Сно К.К. Управленческая экономика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 671 с.
16. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 271 с.
17. Стратегию – в действие: руководство для менеджеров среднего звена – М.: Вершина, 2006. – 160с.
18. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.

РАЗДЕЛ III. СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (СОК) ПРЕДПРИЯТИЯ

ГЛАВА 9. СТРУКТУРА СОК И СОДЕРЖАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 9.1 Структура системы обеспечения конкурентоспособности.
- 9.2 Организация принятия конкурентоспособных управленческих решений.
- 9.3 Определение и признаки внешней среды предприятия.
- 9.4 Содержание макро- и микросреды организации, инфраструктура региона.

В данном разделе рассматриваются вопросы перехода от теории к практике, от разработанной «на бумаге» стратегии к решению вопросов, направленных на достижение определенных стратегией целей. Для этого руководитель предприятия должен организовать систему мониторинга внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Одной из методик, предлагаемых российскими экономистами (в частности доктором экономических наук, профессором Фатхудиновым Р.А.), является построение системы обеспечения конкурентоспособности (СОК), которая будет давать руководителю фирмы сигнал о существующих проблемах и вопросах, требующих оперативного решения.

В разделе рассмотрены основные компоненты внешнего окружения организации и внутренней структуры СОК, знание и мониторинг состояния которых безусловно будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

9.1 СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Проблемы обеспечения конкурентоспособности рассматриваются с позиции 3 систем:

- 1) социально-экономические системы: учреждения и организации различных отраслей инфраструктуры региона (законодательная и исполнительная власть, образование, наука, здравоохранение);
- 2) производственные системы: организации занимающиеся непосредственно производством;
- 3) технические системы: машины, оборудование, комплексы и другие виды сложной машиностроительной продукции, самостоятельно выполняющие производственные функции.

Наш интерес вызывает второй тип систем – предприятие, занимающееся производством товаров или оказанием услуг. В общем виде СОК состоит из внешнего окружения и внутренней структуры, что схематически можно представить следующим образом.

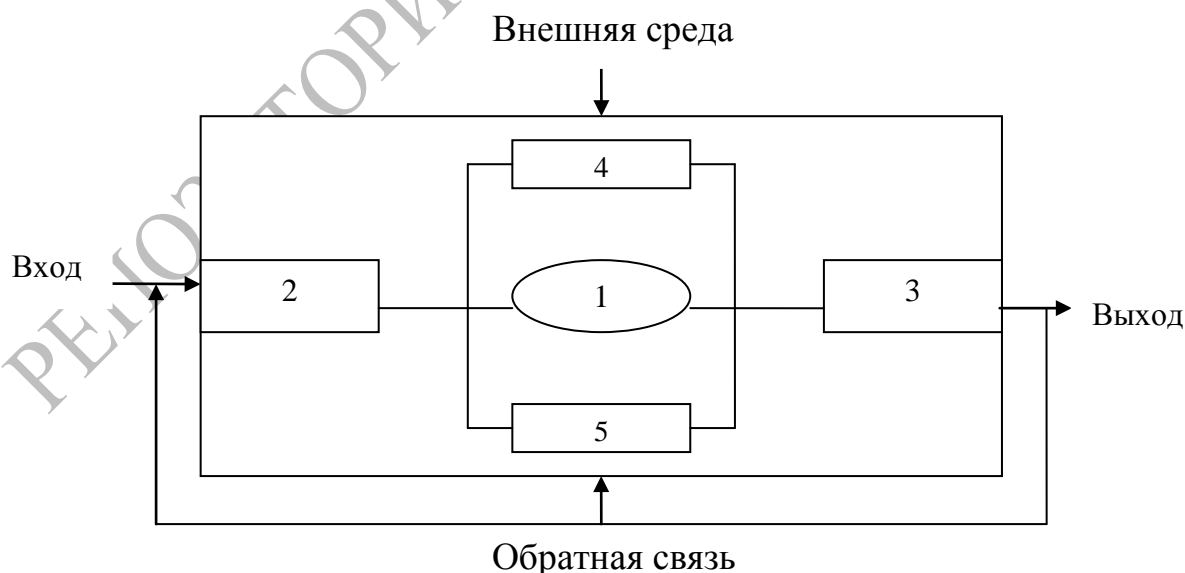


Рисунок 9.1 – Структура системы обеспечения конкурентоспособности

Внешнее окружение включает: вход системы, выход системы, связи с внешней средой и обратную связь. В свою очередь **внешняя среда** предполагает макросреду предприятия, инфраструктуру региона и отрасли, политико-правовые, демографические и прочие воздействия.

К **компонентам обратной связи** можно отнести отзывы и предложения потребителей продукции, уровень конкурентоспособности товара, различные призы и знаки отличия, полученные на конкурсах. Они формируют мнение потребителей о производимой предприятием продукции, которое должно быть в обязательном порядке учтено производственными и коммерческими службами предприятия. Компоненты обратной связи помогают предприятию совершенствовать продукцию, устранять имеющиеся недостатки и с каждым производственным циклом получать на «выходе» более конкурентоспособный товар.

Внутренняя структура состоит из 5 подсистем:

- подсистема научного сопровождения (номер 1 на схеме);
- обеспечивающая подсистема (номер 2);
- целевая подсистема (номер 3);
- управляющая и управляемая подсистемы (номера 4 и 5).

На входе системы располагается обеспечивающая подсистема, которая включает все то, что необходимо для производственного процесса (правовое обеспечение; информационное обеспечение; обеспечение сырьем и другими видами ресурсов). От качества всех компонентов данной подсистемы по сути зависит и качество конечного продукта (тяжело произвести конкурентоспособный товар, имея в распоряжении сырье, материалы и комплектующие низкого качества, не получая достоверную информацию о рынке или производственных вопросах предприятия и т.д.).

Компонентами целевой подсистемы (расположена на выходе) могут быть:

- ресурсосбережение;
- повышение качества товаров и услуг;
- комплексное развитие производства;
- охрана окружающей среды.

Это цели, которые ставит перед собой предприятие. От качества и уровня поставленных целей зависит состояние конкурентоспособности предприятия.

В центре находится подсистема научного сопровождения, включающая основные экономические законы функционирования рыночных отношений; научные подходы к управлению; специфические принципы управления.

Управляемая подсистема предполагает управление отдельными «областями знаний». Это стратегический и тактический маркетинг, инновационный менеджмент, организация производства, финансовый менеджмент и пр.

Управляющая подсистема включает администрацию и руководство предприятия, т.е. всех тех, кто непосредственно управляет организацией. Это вопросы принятия управленческих решений, психологические аспекты лидерства и власти, социальной ответственности и этики.

В последующих главах данные подсистемы будут рассмотрены более подробно.

9.2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы управления.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым, прогнозным. Процесс принятия решений по существу является составной частью самой стратегии предприятия (вспомнив определение стратегии, как процесса принятия решений, определяющих долгосрочное развитие предприятия, можно смело говорить об этом). Поэтому знание базовых элементов процесса принятия конкурентоспособных решений необходимо для руководителей любого уровня.

Учитывая то, что решение обычно направлено на нейтрализацию какой-либо проблемы, следует вначале четко определить суть самой проблемы. Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

Для чего делать (реализация идеи, решение проблемы)?

Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?

Как делать (по какой технологии)?

Кому делать?

С какими производственными затратами делать?

В каком количестве и в какие сроки делать?

Где (место, производственное помещение) делать?

Кому поставлять?

По какой цене и когда поставлять?

Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовывать, т.е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска. По сложным, дорогим и массовым объектам следует стремиться разрабатывать качественные рациональные решения.

К **параметрам качества** организационно-экономического управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы (если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю; если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице);
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований «выхода» (целевая подсистема), уточнения факторов внешней среды, влияющих на качество и эффективность решения, отработки «входа» системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества процесса в системе качество «выхода», т.е. качество решения будет «удовлетворительным».

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов и законов организации на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», внешней среды и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;

- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно. Вместе с тем, конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Альтернативные варианты рациональных управленческих решений должны приводиться **в сопоставимый вид по следующим факторам:**

- фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства объекта;
- фактор освоенности объекта в производстве;
- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- фактор инфляции;
- фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, управляемой или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
- для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

Таким образом, **организация процесса разработки** управленческого решения представляет собой увязанный по целям, ресурсам, исполнителям, срокам, технологиям и в пространстве комплекс работ по разработке решения, контроль и координацию его выполнения.

Организация разработки управленческого решения представляет собой сложный комплекс работ, охватывающий такие аспекты, как:

- мысленное представление процесса познания элементов технологии и организации;
- формулирование требований к качеству решений;
- определение количества и структуры этапов и операций процесса разработки решений;
- разработка блок-схемы (алгоритма) принятия решения;

- анализ и прогнозирование изменяющихся параметров внешней среды и объекта (предмета, проблемы) управленческого решения и его экономическое обоснование;
- организация выполнения решения.

Одним из важнейших вопросов реализации решений является **стимулирование или мотивация их выполнения**.

Мотивация включает все виды деятельности по разработке и реализации стратегических планов: разработка концепции маркетинга, информационное обеспечение, исследование рынка, стимулирование повышения конкурентоспособности товара, организация разработки стратегии фирмы, оперативное управление реализацией стратегических планов. Средства на мотивацию по каждому направлению могут подразделяться на две части: оплату всех расходов по решению данной задачи (например, оплата маркетинговых исследований, разработка стратегии и т.п.) и дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в реализации стратегических планов. Например, конструкторы получают зарплату и премию за выполнение своих задач, но если они еще выполнили свои задания из стратегических планов с учетом требований концепции маркетинга, то должны быть стимулированы дополнительно и за это. Выполнять любую работу с ориентацией на потребителя очень трудно, поэтому качество и напряженность труда необходимо стимулировать. Размер премии определяется дифференцированно. Кроме материального стимулирования, применяются и моральные стимулы. Среди направлений стимулирования специалисты особо выделяют стимулирование достижения конечных результатов стратегии фирмы.

9.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИЗНАКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой. Под *внешней средой* понимают факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации.

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Каждое предприятие существует в окружении, состоящем из множества элементов:

- рынок, с его предложениями и запросами;
- акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности;
- правительство с его налоговыми и законодательными требованиями;
- партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства;
- меняющиеся технологии, оборудование;
- требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей;
- возрастающие запросы наемных работников;
- деятельность конкурентов и т.п.

Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию.

При этом необходимо иметь ввиду взаимосвязанность факторов внешней среды, то есть уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Руководители должны понять, что факторы внешней среды нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и изменяются.

Анализ внешней среды позволяет предприятию создать перечень опасностей и возможностей, с которыми оно сталкивается в этой среде. Для успешного формирования стратегии руководство должно иметь полное представление о внешних проблемах.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей

и составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Основными признаками внешней среды являются:

- 1) сложность;
- 2) неопределенность;
- 3) подвижность.

Сложность внешней среды характеризуется числом и уровнем вариативности факторов, на которые организация обязана реагировать. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой всё это не касается.

Объем и достоверность информации по каждому фактору оказывает влияние на степень определенности внешней среды. **Неопределенность внешней среды** тем большая, чем меньше информации и есть сомнения в ее достоверности. Чем неопределеннее внешние переменные, тем сложнее принимать эффективные решения.

Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде, определяют ее **подвижность**. Более высокая подвижность внешней среды наблюдается в отраслях электронной, фармацевтической и химической промышленности. Более активные изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс.

Подвижность является одним из основных признаков внешней среды. Можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо. Рассмотрим два состояния внешней среды организации.

«Спокойная» внешняя среда. Как показывают исследования американских ученых примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т.е. можно говорить о существовании «спокойной» внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благопри-

ятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате чего происходило следующее:

- длительные циклы жизни товаров;
- наличие большого времени на разработку новых продуктов;
- массовое производство;
- содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

«Изменчивая» внешняя среда. Примерно с конца 70-х-начала 80-х ситуация начала усложняться. Среди многих причин этого был и стремительный научно-технический прогресс.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое, произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды. Так, можно отметить:

- резкое укорочение жизненных циклов товаров;
- уменьшение сроков разработки товаров;
- невыгодность содержания складов и собственных экспертных наукоемких служб;
- ужесточение конкурентной борьбы.

Усложнение продукции, естественно, привело к усложнению разработки ее новых видов. Вместо разработки продукта как единого целого, фирмы производят его разделение на отдельные дискретные части или подсистемы, формулируют требования к работе каждого из них, а затем поручают дальнейшее тщательно продуманное описание и проектирование фирмам, специализирующимся в соответствующей области (аутсорсинг). За счет параллельного исполнения экономятся затраты и время проектирования. Сейчас даже крупнейшие фирмы не могут позволить себе иметь собственные экспертные знания и инвестиционный капитал, достаточные для того, чтобы успевать идти в но-

гу со всеми нововведениями, соответствующими текущему и будущему спросу на продукцию.

Турбулентная среда предъявляет требования, которым существующие в этой среде предприятия вынуждены подчиняться:

- уменьшение размеров организации и реорганизация;
- постоянное отслеживание ситуации во внешней среде;
- немедленная реакция на изменения внешней среды.

9.4 СОДЕРЖАНИЕ МАКРО- И МИКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ, ИНФРАСТРУКТУРА РЕГИОНА

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования организации, относятся те, на которые она не может воздействовать, которыми не управляет. Эти компоненты влияют на организацию **напрямую** (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.) либо **косвенно** (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Факторы макросреды организации оказывают влияние на нее косвенно. К ним относятся:

1. Международные факторы:

- ✓ количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса;
- ✓ тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе.

2. Политические факторы:

- ✓ стабильность демократических преобразований в стране;
- ✓ количество забастовок, проводимых в стране;
- ✓ криминогенная обстановка в стране;
- ✓ количество политических фракций в законодательной власти.

3. Экономические факторы:

- ✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках промышленной продукции фирм страны;
- ✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей;

- ✓ дефицит бюджета страны, %
- ✓ среднегодовые темпы инфляции;
- ✓ удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны;
- ✓ наличие "стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития", опубликованной в открытой печати;
- ✓ удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны;
- ✓ показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности;
- ✓ структура распределения доходов населения;
- ✓ уровень развития финансовой системы страны.

4. Социально-демографические факторы:

- ✓ продолжительность жизни (мужчин, женщин);
- ✓ смертность детей в возрасте до одного года;
- ✓ рождаемость и смертность населения страны;
- ✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, доходу, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин и др.;
- ✓ миграция населения.

5. Экологические факторы:

- ✓ параметры экосистемы страны;
- ✓ количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности;
- ✓ затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны.

6. Природно-климатические факторы:

- ✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе;
- ✓ извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения);
- ✓ характеристика климатических факторов страны;
- ✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны.

7. Научно-технические факторы:

- ✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества;

- ✓ удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны;
- ✓ стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого);
- ✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны;
- ✓ показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны;
- ✓ уровень компьютеризации страны.

8. Культурные факторы:

- ✓ средний уровень образования населения страны;
- ✓ обеспеченность населения страны объектами культуры (ед. чел.): театрами, кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и т.д.;
- ✓ отношение людей к окружающему миру.

Конечно, тяжело постоянно отслеживать изменения по всем этим факторам. Да и не все они будут оказывать воздействие именно на вашу организацию. Тем не менее надо попытаться выделить наиболее важные и существенные факторы, от изменения которых зависит конъюнктура рынка, потребительский спрос, а соответственно и экономическое положение предприятия.

Инфраструктура региона (прежде всего, города), где территориально расположена организация, также оказывает косвенное воздействие на эффективность и устойчивость функционирования организации. Однако это влияние более существенное по сравнению с перечисленными выше факторами.

К отраслям инфраструктуры относятся: рыночная инфраструктура, здравоохранение, строительство, наука и образование, культура; общественное питание; транспорт и связь; бытовое обслуживание; пригородное сельское хозяйство; жилищно-коммунальное хозяйство.

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех отраслей инфраструктуры региона, где расположена организация, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего через социально-психологические факторы:

- ✓ степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения;
- ✓ морально-психологический климат в коллективе,
- ✓ здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена организация, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая.

Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача организации, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность развития региона. И так далее.

Каждый регион заинтересован в увеличении удельного веса конкурентоспособной продукции организаций и, соответственно, в увеличении массы прибыли организации и региона. От качества работы во всех отраслях инфраструктуры региона во многом зависит устойчивость и эффективность работы каждой организации. Поэтому регион как глобальная система по отношению к организации должен всячески помогать своим компонентам.

Еще одним элементом внешней среды организации является ее микросреда. **К факторам микросреды организации** относятся непосредственных конкурентов организации по выпускаемым ею товарам; всех конкурентов поставщиков («входа»); маркетинговых посредников по «входу» и «выходу» системы; контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т.п.).

Чем выше сила конкуренции по «входу» и «выходу» системы, тем выше будет конкурентоспособность выпускаемых товаров.

Факторы и показатели микросреды организации.

1. Поставщики (вход системы):

- ✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов;
- ✓ интегральный показатель качества поступающей информации;
- ✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию.

2. Потребители (выход системы):

- ✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров организации;
- ✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров;
- ✓ прогноз изменения доходов потребителей.

3. Конкуренты:

- ✓ анализ качества, цен, конкурентоспособности товаров конкурентов, силы конкуренции на рынках;
- ✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов;
- ✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов.

4. Контактные аудитории:

- ✓ анализ отношения к организации и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др.;
- ✓ разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией.

5. Маркетинговые посредники:

- ✓ анализ имиджа структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров;
- ✓ налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.);
- ✓ установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями.

Для повышения конкурентоспособности любых объектов необходимо сделать отбор наиболее важных показателей и факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды организации, осуществлять регулярный учет, сбор и анализ этих параметров. Главная задача анализа — выявить пропорциональность состояния компонентов внешней среды системы обеспечения конкурентоспособности управляемого объекта, разработать и внедрить мероприятия по повышению качества компонентов и обеспечению их пропорциональности. В настоящее время этой работой занимаются бессистемно и эпизодически. Основным субъектом системы обеспечения конкурентоспособности на первом этапе должно стать государство.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Для чего необходима разработка системы обеспечения конкурентоспособности предприятия? Какие службы предприятия должны быть задействованы при этом?
2. Каким образом влияют на СОК компоненты обратной связи?
3. Что можно отнести к управляемой подсистеме СОК?
4. К какой подсистеме СОК относят инновационный менеджмент?
5. С какими проблемами сталкивается руководитель предприятия при принятии управленческого решения?
6. Перечислите основные критерии эффективности управленческого решения.
7. Перечислите основные признаки внешней среды предприятия. Каким образом предприятие может их контролировать?
8. Назовите основные черты «спокойной» внешней среды.
9. Перечислите требования, предъявляемые турбулентной внешней средой предприятиям.
10. Приведите пример влияния динамики миграции населения (уровня компьютеризации страны, другого фактора) на предприятие как фактора его макросреды.
11. Каким образом оказывает влияние на предприятие инфраструктура региона, что она включает?
12. Как влияют на предприятие факторы микросреды организации?

ГЛАВА 10. СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЕМОЙ ПОДСИСТЕМЫ СОК

- 10.1 Взаимосвязь основных компонентов управляемой подсистемы СОК в производственном процессе.
- 10.2 Функции, задачи и методы стратегического маркетинга.
- 10.3 Функции инновационного менеджмента.
- 10.4 Функции тактического маркетинга.

Компоненты управляемой подсистемы СОК представляют собой стадии жизненного цикла товара, включая подготовительный этап производства (на уровне стратегического маркетинга и менеджмента), непосредственно производственный процесс – стадии НИОКР, инновационного и производственного менеджмента, организации производства; и сферу обращения товара – элементы тактического маркетинга.

Все эти элементы образуют целые области знаний, изучаемые студентами в ходе отдельных курсов. С точки зрения организации мониторинга за определенными общей стратегией целями наибольший интерес представляют сферы стратегического и тактического маркетинга, а также инновационного менеджмента, которые рассматриваются в данной главе.

Не вдаваясь в изучение деталей, будут рассмотрены основные функции и задачи вышеуказанных компонентов управляемой подсистемы.

10.1 ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ УПРАВЛЯЕМОЙ ПОДСИСТЕМЫ СОК В ПРОИЗВОД- СТВЕННОМ ПРОЦЕССЕ

Основным инструментом управляемой подсистемы является маркетинг. При этом под маркетингом должна пониматься концепция ориентации на потребителей любой деятельности на любой стадии жизненного цикла управляемых объектов на основе прогнозирования потребностей и организации продвижения товара.

Маркетинг не является средством создания товара. Товары проектируются на стадии НИОКР, материализуются в производственной сфере. При этом до НИОКР проводятся работы по стратегическому маркетингу, включающие стратегическую сегментацию рынка, разработку нормативов конкурентоспособности и стратегии фирмы. После этого все работы по стадиям жизненного цикла товара должны выполняться с применением концепции маркетинга, когда во главу угла ставятся потребности покупателей. На последних этапах производственного процесса выполняются функции тактического маркетинга: тактическая сегментация рынка, реклама, продвижение и реализация товара, сервисное обслуживание.

Схематически взаимосвязь основных компонентов управляемой подсистемы с позиции концепции маркетинга можно представить следующим образом.

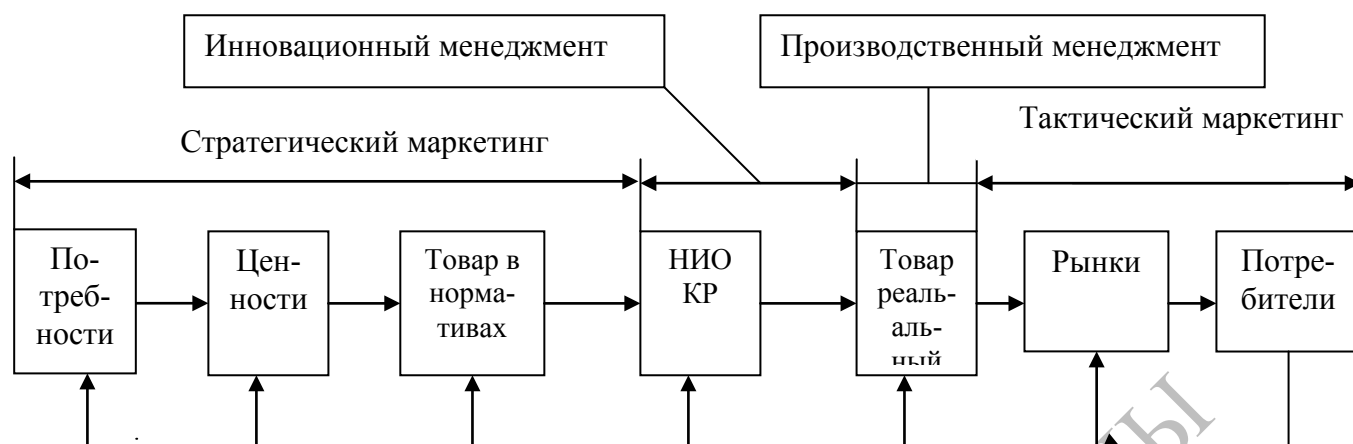


Рисунок 10.1 – Цепочка «потребности-потребители» во взаимосвязи с основными компонентами управляемой подсистемы

Ключевыми словами концепции маркетинга являются «удовлетворение потребностей». Под потребностью можно понимать разность между возможным и имеющимся состояниями объекта управления (индивидуума, организации, страны и т.д.) для удовлетворения его нужд в определенном виде ценностей.

Т.е. сначала необходимо прогнозировать будущие потребности, далее стараться конкретизировать их в виде ценностей и только потом пытаться создать конкретный товар для удовлетворения конкретной потребности конечного потребителя. Это цепочка не противоречит рассмотренной ранее цепочке получения эффекта от ценности (глава 7 – Теория конкурентного преимущества Майкла Портера).

В последующих пунктах данной главы рассмотрим подробнее задачи и функции, стратегического и тактического маркетинга и инновационного менеджмента.

10.2 ФУНКЦИИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Стратегический маркетинг – это инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития сложных систем. Стратегический маркетинг следует рассматривать в трех аспектах:

- концептуально как ориентация любой деятельности на потребителя;

- в пространстве как первая стадия жизненного цикла объекта;
- во времени как общая функция управления.

Исходя из рассмотренной концепции маркетинга можно выделить следующие основные функции и задачи стратегического маркетинга в организации.

1. Формирование рыночной стратегии фирмы:

- анализ и прогнозирование потребностей и спроса;
- анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка;
- анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы;
- анализ связей фирмы с внешней средой;
- прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках;
- разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров.

2. Реализация концепции маркетинга:

- участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы;
- участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы;
- участие в анализе внешнеэкономической деятельности фирмы;
- согласование цен на выпускаемые товары;
- установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла товаров.

3. Стратегическая реклама и стимулирование сбыта:

- определение целей рекламы;
- определение методов, правил и средств рекламы;
- формирование стратегии стимулирования сбыта товаров и роста прибыли.

4. Обеспечение маркетинговых исследований:

- разработка структуры службы маркетинга фирмы;
- информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований;
- кадровое обеспечение исследований;
- обеспечение техническими средствами.

Качество работ по стратегическому маркетингу является приоритетным фактором повышения (снижения) эффективности функционирования и развития объектов. Влияние стратегиче-

ского маркетинга на эффективность объектов определяется примерно следующим соотношением 1:10:100:1000, где 1- валюта, «сэкономленная» на стратегическом маркетинге; 10 – убытки на стадии НИОКР; 100 – убытки на стадии производства; 1000 - убытки на стадии эксплуатации (потребления).

Потери на последующих стадиях на порядок увеличиваются, так как, во-первых, было принято некачественное стратегическое управленческое решение и, во-вторых, на последующих стадиях это решение тиражируется многократно, иногда в тысячи раз, настолько же увеличивая потери.

Приведенные примеры убедительно свидетельствуют о необходимости для всех объектов независимо от формы собственности, уровня иерархии, стоимости перед планированием их развития проводить стратегический маркетинг.

Стратегический маркетинг – это инструмент повышение конкурентоспособности объектов за счет повышения их качества и ресурсосбережения у изготовителя и потребителя.

Для организации работ по стратегическому маркетингу необходимо четко сформулировать миссию и стратегические цели, оценить свои возможности, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой и решить другие задачи по формированию стратегии организации.

Основные методы стратегического маркетинга приведены на рисунке 10.2.

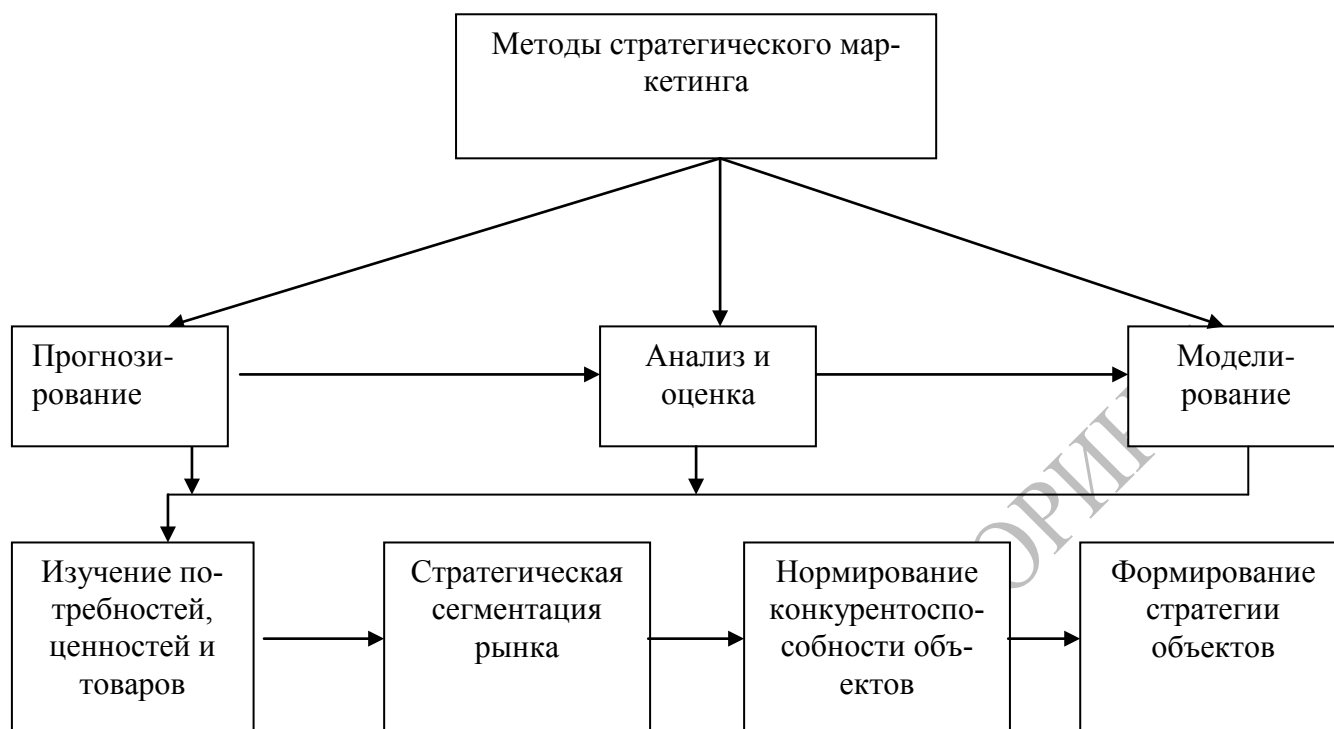


Рисунок 10.2 – Методы стратегического маркетинга

Конечным результатом стратегического маркетинга должно стать формирование стратегии предприятия и нахождение ответов на следующие вопросы:

Что производить (с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта в сфере его потребления?)

Для кого производить, по какой цене и в каком количестве?

Кому производить и в какие сроки?

На следующей стадии разработанные параметры стратегии организации корректируются с учетом возможности и эффективности их воплощения на практике.

10.3 ФУНКЦИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вначале необходимо разобраться с содержанием понятий «новшество» и «инновация».

Новшество – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде: открытий; патентов; изобретений; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов маркетинговых исследований и т.д.

Вложение инвестиций в разработку новшества – половина дела. Главное – внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, т.е. завершить инновационную деятельность и получить положительный результат, затем продолжить распространение инновации. Для разработки новшества необходимо провести маркетинговые исследования, НИОКР, организационно-технологическую подготовку производства, производство и оформить результаты.

Инновация – конечный результата внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно – технического или другого вида эффекта.

На современном этапе технологической революции фирмы стремятся увеличивать удельный вес новшеств, реализованных в инновациях, что позволяет им повышать уровень монополизма в данной сфере и диктовать покупателям и конкурентам свою политику. Благосостояние общества определяется не массой факторов производства и не объемом инвестиций, а эффективностью инновационной деятельности, дающей конечный положительный результат.

Новшества могут разрабатываться по любой проблеме на любой стадии жизненного цикла товара. Процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению и распространению в другие сферы называется инновационной деятельностью. Целью инновационной

деятельности является получение результата путем введения инноваций.

10.4 ФУНКЦИИ ТАКТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Тактический маркетинг является заключительным этапом работ по созданию и продвижению товара на рынке. Это комплекс мероприятий по тактической сегментации рынка, рекламе, выбору каналов сбыта, стимулированию ускорения сбыта и организации сервиса товара. Тактический маркетинг проводится в процессе производства и реализации продукции. На первой стадии жизненного цикла продукции выполняются работы по стратегическому маркетингу. Который является еще и первой функцией управления.

Теория стратегического и тактического маркетинга формулируется на основе маркетингового подхода, предусматривающего ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач. Приоритеты выбора критериев маркетинга сочетаются с основными методами конкуренции:

- повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;
- экономия ресурсов у потребителей в результате повышения качества товара и его сервиса;
- экономия ресурсов в производстве за счет использования фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения теоретических основ обеспечения конкурентоспособности.

К основным функциям тактического маркетинга следует отнести:

- проектирование организационной структуры службы маркетинга и разработка необходимых документов для ее функционирования;
- уточнение ценностей и миссии организации;
- доведение до всего персонала сущности маркетингового подхода к работе;

- изучение и формулирование потребностей и ценностей потребителей товаров и услуг, выпускаемых (выполняемых) организацией;
- разработка и контроль соблюдения системы показателей качества сервиса товаров организации;
- тактическая сегментация рынка, на котором реализуется (или будет реализовываться) товар организации;
- разработка технологии сбыта товаров;
- реклама;
- разработка системы стимулирования качественного выполнения рассмотренных выше функций тактического маркетинга;
- организация реального стимулирования выполнения функций тактического маркетинга.

Для отечественного производителя все перечисленные функции маркетинга важны. Напрямую на конкурентоспособность оказывают влияние две функции: качество сервиса товаров и реклама. Остальные функции косвенно влияют на конкурентоспособность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как связана управляемая подсистема с остальными подсистемами СОК?
2. Каковы основные элементы управляемой подсистемы СОК? Опишите взаимосвязи между этими элементами.
3. В чем состоит суть концепции маркетинга на предприятии?
4. Почему стратегический маркетинг является приоритетным фактором повышения эффективности функционирования организации?
5. Перечислите основные методы стратегического маркетинга. В какой последовательности они должны применяться на практике и почему?

6. В чем состоит отличие новшества от инновации?
7. Каковы основные задачи и функции инновационного менеджмента?
8. Опишите влияние функций тактического маркетинга на конкурентоспособность организации и выпускаемых ею товаров.

ГЛАВА 11. ПОДСИСТЕМА НАУЧНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

- 11.1 Сущность основных экономических законов функционирования рыночных отношений.
- 11.2 Сущность законов организации в статике.
- 11.3 Сущность законов организации в динамике.

Подсистема научного сопровождения включает основные экономические законы функционирования рыночных отношений; научные подходы к управлению; специфические принципы управления. Знание законов и умение применять их на практике позволяет повысить устойчивость и эффективность функционирования организации. Игнорирование законов рынка и законов организации просто невозможно.

Руководитель фирмы может не знать каких-то специфических законов или приемов в управлении той или иной службы предприятия (инструменты финансового анализа, бюджетирования, проведения маркетинговых исследований, бухгалтерского учета и т.д.), что не должно характеризовать его как некомпетентного управляющего. Задачей руководителя является умение принимать сложные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности организации в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Для этого необходимо знать основные законы функционирования рынка и организации. С тем, чтобы построить эффективную систему обеспечения конкурентоспособности. В данной главе и будут рассмотрены некоторые из этих законов.

11.1 СУЩНОСТЬ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАКОНОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Закон спроса. Закон спроса отражает функциональную зависимость между количеством приобретаемого товара и ценой и гласит: при прочих равных условиях, чем выше цена, тем ниже величина спроса.

Закон предложения. Чем выше цена данного товара, тем при прочих равных условиях выше предложение.

Закон зависимости между предложением и спросом предполагает достижение равновесной цены и равновесного объема между продавцом и покупателем (рисунок 11.1).

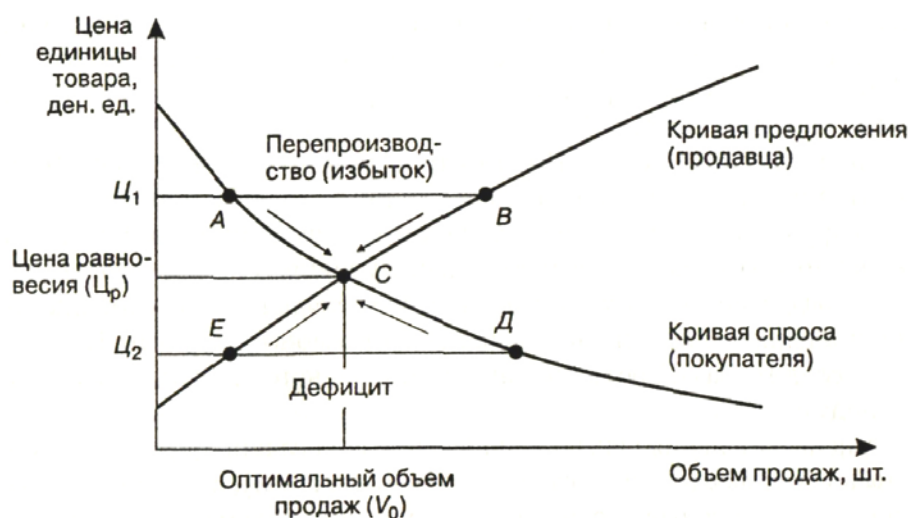


Рисунок 11.1 – Кривые спроса и предложения, достижение равновесной цены

Две кривые пересекаются в точке равновесия спроса и предложения, т.е. при равновесных цене (C_p) и количестве товара (V_0). В этой точке (точке С) нет ни дефицита, ни избыточного предложения, а значит, нет давления на изменение цены в дальнейшем. Чтобы понять, почему это происходит, предположим, что первоначально цена была выше равновесного уровня, например C_1 . Тогда производители будут пытаться изготавливать и продавать больше товара, чем потребители готовы его купить. В этом случае будет скапливаться излишек, и чтобы распродать этот излишек и не допустить его роста, производителям следует снижать цену. Когда цена будет снижаться, спрашиваемое количество товара будет увеличиваться, а предлагаемое количество товара уменьшаться до тех пор, пока не будет достигнута цена равновесия C_p .

Противоположная ситуация возникает, если цена первоначально была ниже C_p (например C_2 в точке Д). В этом случае будет развиваться дефицит, потому что при этой цене потребители не смогут купить столько товаров, сколько бы они хотели. Это создаст давление на цены в сторону их повышения. Потребители при этом будут стремиться обойти друг друга, чтобы ку-

пить имеющийся товар, а производители отреагируют на это повышением цен и расширением производства. В конечном итоге цена опять достигнет уровня C_p . Этот закон действует в условиях свободной, или чистой, конкуренции.

Исключения из закона спроса и предложения приведены на рисунке 11.2:

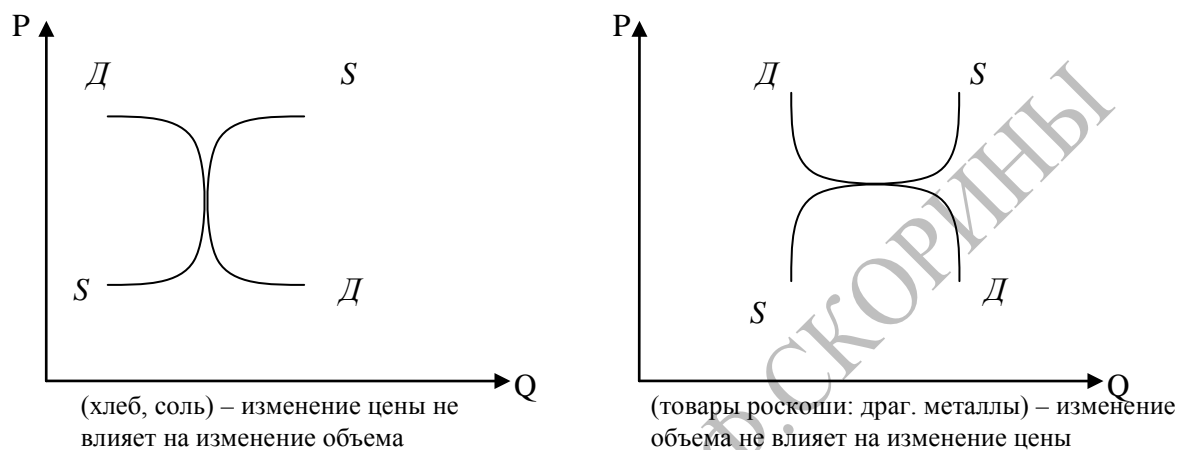


Рисунок 11.2 – Исключения из закона спроса и предложения

Закон убывающей доходности. Закон устанавливает отношение между затратами и результатами (рисунок 11.3). Он отражает уменьшающееся дополнительное производство, которое мы получаем, добавляя равное дополнительное количество изменяющихся затрат (например, труд) к фиксированному количеству других (например, земля).

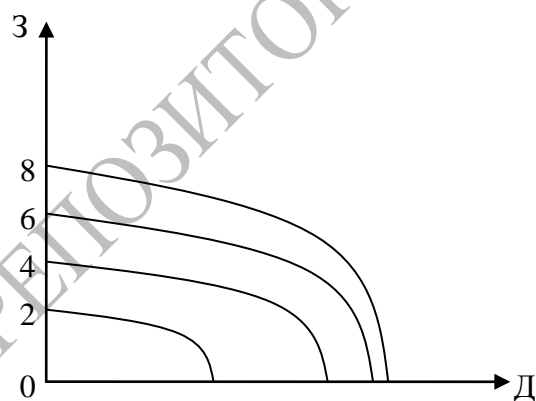


Рисунок 11.3 – Закон убывающей доходности

Уменьшение дополнительного дохода является следствием того, что новые дозы изменяющихся ресурсов соединяются со всё меньшим количеством фиксированных ресурсов. Данный за-

кон действует и в других сферах. Так, изучение уровня эффективности инвестиций показывает, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат, чем на получение предыдущей единицы эффективности. Например, при повышении интенсивности конкуренции приращение каждой дальнейшей доли рынка требует больше затрат, чем приращение рынка на такую же долю в предыдущий период.

Закон экономической взаимосвязи затрат в сфере производства и сфере потребления. Любая социально-экономическая или техническая система за свой жизненный цикл проходит сферы производства и потребления. С ростом показателей качества будут уменьшаться затраты в сфере потребления (эксплуатационные расходы, расходы на ремонт). Однако, для того, чтобы произвести более качественный товар производитель должен затратить на это больше средств (технология производства, более качественные ресурсы). Цель любого предприятия: получить оптимальный уровень суммарных затрат в сфере производства и потребления.

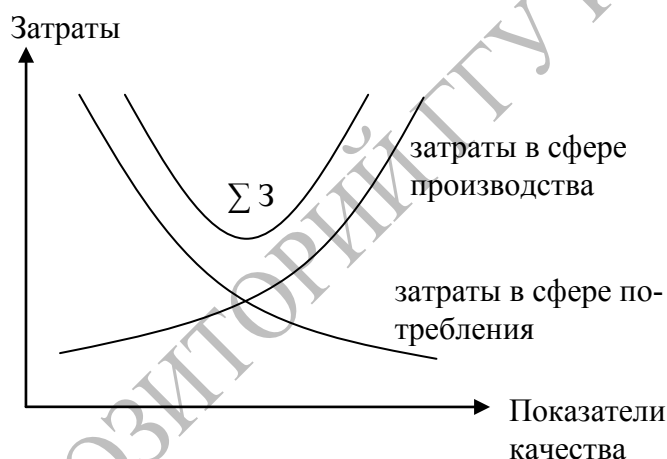


Рисунок 11.4 – Закон экономической взаимосвязи затрат в сфере производства и сфере потребления

Закон эффекта масштаба производства. Исследования показывают, что за счёт фактора масштаба себестоимость однородной продукции можно снизить до 2-х раз, а ее качество повысить до 40%. Закон отражает снижение себестоимости продукции при увеличении объёма выпуска. Снижение себестоимости происходит до определённого уровня (точка N). Это про-

грамма насыщения, за которой следует зона освоения новой линии, оборудования, технологии и т.д.

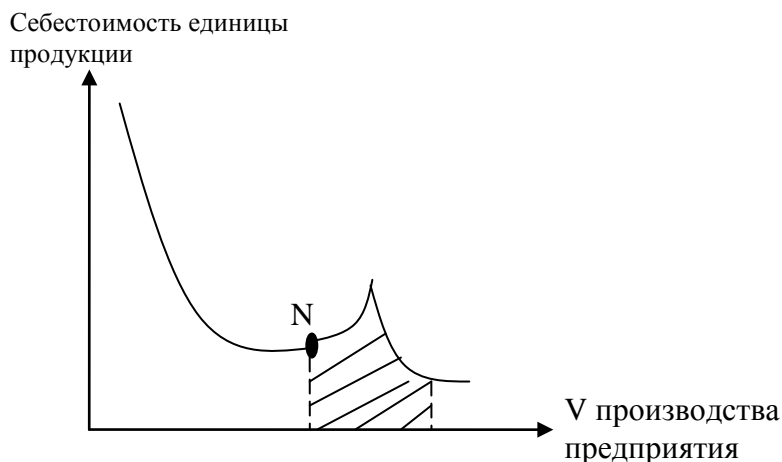


Рисунок 11.5 – Закон эффекта масштаба производства

Закон экономии времени. В экономической теории этот закон рассматривается как экономия суммы прошлого и живого труда на единицу продукции или как неуклонное снижение себестоимости продукции на единицу потребительной стоимости:

$$(ПТ + ЖТ + БТ)/Пс \rightarrow \min, \text{ где}$$

ПТ - затраты прошлого или овеществленного труда на производство или потребление товара;

ЖТ – затраты живого труда: заработная плата всех работников, приходящихся на данный товар плюс прибыль на этой стадии;

БТ – затраты, которые будут осуществляться в будущие периоды для производства или потребления товаров;

Пс – суммарный полезный эффект или отдача товара у потребителя.

Этот подход охватывает только затраты в сфере производства товара, без увязки их с будущими затратами в сфере потребления и полезным эффектом товара у потребителя. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара, тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда (который потребуется затратить для получения от товара полезного эффекта).

Закон конкуренции. Закон конкуренции отражает объективный процесс повышения качества продукции и услуг и снижение их удельной цены. Благодаря действию этого закона, с рынка «вымывается» некачественная дорогая продукция. В результате на рынке остаются производители, которые постоянно совершенствуют качество своей работы, максимально учитывают требования потребителей и законы рынка.

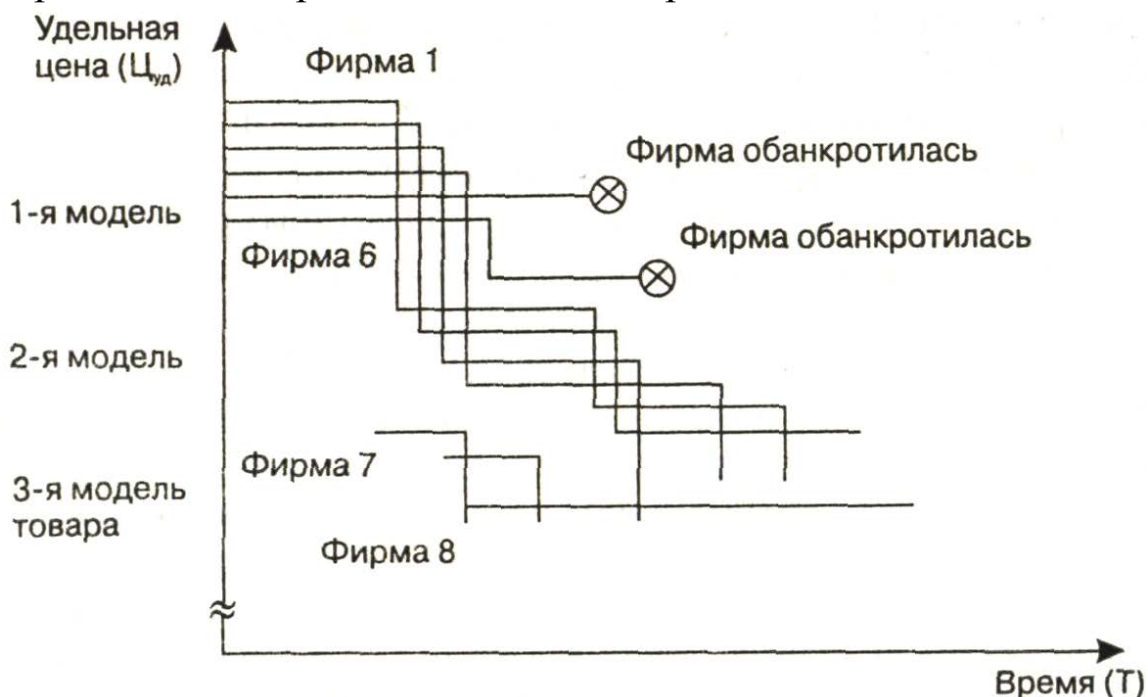


Рисунок 11.6 – Закон конкуренции

Сравнивать продукцию фирм можно по показателю удельной цены (как отношение цены к полезному эффекту), отражающему отдачу потребительских свойств к продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась первая, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому фирма 1 принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Также поступили фирмы 2-4; фирма 5 не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и фирма обанкротилась. Ее место на рынке заняла фирма 7, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, постоянно идет процесс вытеснения с рынка некачественной дорогой продукции. Никто никого не заставляет повышать качество работы, кроме угрозы банкротства.

Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии разработанного антимонопольного законодательства, которое регламентирует нормы, ограничивающие монополистическую деятельность, устанавливает принципы ведения конкурентной борьбы на рынке, полномочия государственных органов по надзору за соблюдением соответствующих правовых норм.

11.2 СУЩНОСТЬ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ В СТАТИКЕ

Группа законов организации в статике преимущественно проявляется в структурах организации как формы. Выделяют четыре закона в статике:

- закон композиции;
- закон пропорциональности;
- закон наименьших;
- закон онтогенеза.

Закон композиции. Отражает необходимость согласования целей организации, которые должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Очень часто на практике разные службы предприятия действуют неорганизованно, «тянут» в разные стороны. Как следствие, равнодействующая (результат) часто оказывается слабой, а иногда и просто отрицательной. Таким образом, в целенаправленных системах могут существовать следующие проблемы:

- определение общей цели;
- проблема многих целей;
- согласование многих целей.

Закон пропорциональности. Характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия в границах организации любой природы равнозначно повышению ее жизнеспособности и эффективности функционирования. Несоответствие между частями целого – диспропорция, которая снижает устойчивость системы и способствует ее разрушению. Для социально-экономических систем этот закон в большей степени субъективен: одни пропорции неподвластны времени, другие – подвижны и динамичны.

В экономике посредством использования закона пропорциональности решаются проблемы производства и распределения, планирования и организации, учета и стимулирования. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и пр. Сознательная реализация законов композиции и пропорциональности в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты выполнения функций производства и управления.

Закон наименьших. Гласит, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Наглядным примером является элементарная цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности. Она выдержит тот вес, который выдержит наиболее слабое в отношении прочности звено. Аналогично логическая цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее звеньев не выдерживает критики, оказывается недостаточно аргументированным. Качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

Закон онтогенеза. Каждая система проходит все стадии жизненного цикла от зарождения до разрушения. При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности различных объектов следует учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям жизненного цикла объекта. В постоянно обновляющемся обществе одни объекты зарождаются (на рынке появляются новые фирмы), другие – процветают, третьи – умирают (уходят с рынка), однако система в целом продолжает свое существование. Исследование структуры этапов жизненного цикла различных объектов, динамики их качественных, стоимостных и временных параметров является актуальной проблемой предприятия и теории менеджмента в целом.

11.3 СУЩНОСТЬ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ В ДИНАМИКЕ

Среди законов организации в динамике (в процессах) выделяют следующие четыре закона:

- закон синергии;
- закон информированности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон самосохранения.

Закон синергии. Проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. При высокой организованности системы сумма ее свойств будет выше суммы свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется **синергическим эффектом**. Это дополнительный эффект созидательного взаимодействия компонентов.

Факторы увеличения синергического эффекта проявляются по следующим признакам:

- содержанию (технические, экономические, организационные, психологические, политические, экологические, культурные и пр.);
- стадиям жизненного цикла объекта управления;
- функциям управления (стратегический маркетинг, планирование, организация процессов и т.д.);
- во времени (стратегические, тактические, оперативные).

В области экономики синергический эффект можно получить за счет следующих факторов:

- разделение и кооперация труда;
- соблюдение принципов рационализации процессов (ритмичности, параллельности, прямоточности, пропорциональности, непрерывности);
- мотивационная совместимость членов коллектива.

Закон информированности-упорядоченности. Утверждает, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация. Упорядоченность – характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Упорядоченность можно признать полной, если при ее оценке учтены следующие три аспекта:

- установлены границы системы и определена ее структура (установлен перечень компонентов, которые включает система);

- определены переменные компоненты системы;
- определен порядок взаимодействия компонентов системы, а также формы, методы и средства получения, обработки, хранения и передачи информации.

Повышение качества информационного обеспечения системы управления является главным условием качественного функционирования всей системы и достижения конкурентоспособности выпускаемых ею товаров. Чем больше качественной информации, тем устойчивее в конечном счете организация.

Закон единства анализа и синтеза. Предполагает рассмотрение в диалектическом единстве процессов структуризации, детализации, разделения, специализации (т.е. АНАЛИЗА) с обратными процессами соединения, укрупнения, кооперации и универсализации (т.е. СИНТЕЗА). Сначала проводится анализ, потом синтез. Анализ сосредотачивается на структуре, показывает, как работают части целого. Синтез открывает, почему компоненты действуют именно так, а не иначе. Анализ устремлен внутрь системы, синтез – изнутри. Цель анализа систем – более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. Задача синтеза – спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции.

Закон самосохранения. Любая система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс. Важнейшим условием сохранения системы является обеспечение ее равновесного функционирования. Функционирующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности кадрового состава, поддержании уровня запасов, финансов и т.д. С развитием организации связана проблема динамического равновесия, т.е. равновесия с изменением структуры под воздействием внешних или внутренних факторов.

Одним из критериев самосохранения системы является ее способность адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Адаптация может быть кратковременной и долговременной, структурной и функциональной, активной и пассивной. В целом же механизм действия закона самосохранения характеризуется следующими особенностями:

- самосохранение есть выживание системы через поддержание ее целостности;
- самосохранение непосредственно связано с адаптацией системы;
- необходимым условием самосохранения выступает развитие организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Перечислите законы организации в статике (динамике) и объясните, почему их относят к «законам в статике» («законам в динамике»).
2. Опишите суть и возможность практического применения закона наименьших.
3. Какой закон гласит, что система должна экономнее расходовать свой ресурс?
4. Перечислите составные процессы анализа (синтеза).
5. Опишите суть и возможность практического применения закона пропорциональности.
6. Что предполагает закон зависимости между предложением и спросом?
7. Сформулируйте закон экономии времени.
8. За счет чего снижается себестоимость продукции при увеличении объема выпуска?
9. За счет чего может повышаться качество продукции при увеличении объема выпуска?
10. За счет чего на предприятии можно получить положительный синергический эффект?

ГЛАВА 12. СОДЕРЖАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ПОДСИСТЕМЫ СОК

- 12.1 Категория и показатели качества товаров.
- 12.2 Ресурсосбережение и показатели ресурсоемкости товара.
- 12.3 Повышение качества сервиса товаров.
- 12.4 Правовое, методическое, ресурсное и информационное обеспечение.

В заключительной главе рассмотрим оставшиеся две подсистемы внутренней структуры СОК – обеспечивающую и целевую. В определенной степени данные подсистемы взаимосвязаны – без задания конечных целей (по качеству или отдельным характеристикам товара, направлениям развития деятельности предприятия и т.д.) невозможно сформулировать требования к обеспечивающей подсистеме (какая информация нужна, сырье, материалы и комплектующие какого качества, в какие сроки и по каким ценам). В свою очередь от качества всех составляющих обеспечивающей подсистемы зависит конечный результат работы предприятия («выход» системы).

В целевой подсистеме наиболее значимую роль играет качество товара. В данной главе рассмотрим подробнее содержание категории качества и основные показатели качества товаров. Кроме этого среди компонентов целевой подсистемы рассмотрим ресурсосбережение и показатели ресурсоемкости товара, а также вопросы повышения качества сервиса товаров.

Среди компонентов обеспечивающей подсистемы приводится краткая характеристика правового, методического, ресурсного и информационного обеспечения.

Таким образом, будет завершён анализ системы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

12.1 КАТЕГОРИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ТОВАРОВ

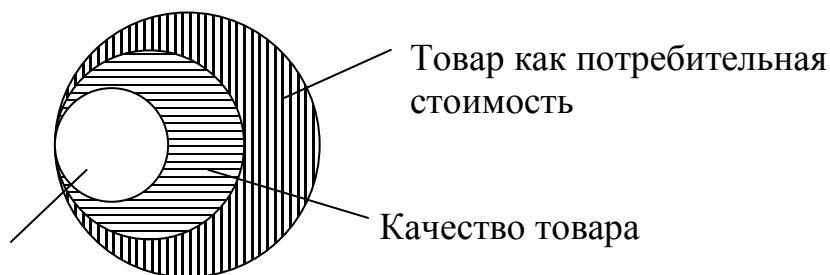
Качество товаров является главной составляющей их конкурентоспособности. **Качество** – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

С точки зрения степени использования совокупности потребительских свойств товара следует различать понятия потребительная стоимость, качество и полезный эффект.

Потребительная стоимость – способность товара удовлетворять определенные потребности.

Качество – потенциальная способность товара удовлетворять конкретную потребность.

Полезный эффект — действительная (фактическая) способность товара удовлетворять конкретную потребность. Соотношение этих понятий с точки зрения степени использования потребительских свойств показано на рисунке:



Полезный эффект товара (ПЭ)

Рисунок 12.1 – Соотношение потребительной стоимости, качества и полезного эффекта товара с точки зрения степени использования потребительских свойств в конкретных условиях

Один и тот же товар как потребительная стоимость может использоваться в разных сферах, по различным направлениям. Например, сырая нефть как потребительная стоимость в нефтеперерабатывающей промышленности используется для выработки бензина, мазута и других видов топлива. В химической промышленности нефть может уже использоваться для выработки совершенно других товаров - химических и синтетических материалов.

Или: мука как потребительная стоимость используется в различных отраслях промышленности (хлебопекарной, макаронной, кондитерской, мясоперерабатывающей и др.).

Задача технологов сводится к полному использованию всех потребительских свойств каждой потребительной стоимости, пусть в разных направлениях, но без сверхнормативных отходов и потерь. Схематично варианты использования потребительной стоимости можно изобразить следующим образом:

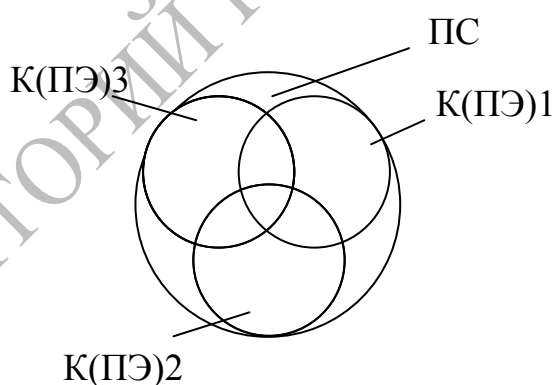


Рисунок 12.2 – Варианты использования потребительной стоимости

К основным показателям качества относятся следующие.

1. Показатели назначения товара.

Они характеризуют его отдачу, использование по назначению на конкретном рынке. Для товаров, выполняющих несколько основных функций, определяется их весомость по отношению друг к другу.

2. Показатели надежности товара.

Надежность товара — сложное свойство качества, которое зависит от безотказности, ремонтпригодности, сохраняемости свойств и долговечности товара.

Безотказность – свойство надежности товара сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов.

Безотказность свойственна объекту в любом из режимов его эксплуатации. Именно это свойство составляет главный смысл понятия надежности. Однако любой, даже самый высокий уровень безотказности системы не дает абсолютной гарантии того, что отказ не возникнет. При этом главным является возможность восстановить утраченную объектом работоспособность. В связи с этим все объекты делятся на две группы — восстанавливаемые или ремонтируемые объекты и невосстанавливаемые.

Ремонтпригодность – свойство объекта, заключающееся в приспособлении к предупреждению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию и восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

Сохраняемость (стабильность) свойств качества объекта характеризует долю снижения важнейших показателей назначения, надежности, эргономичности, экологичности, эстетичности, патентоспособности по мере использования объекта.

Каждый показатель имеет свою функцию и, соответственно, долю снижения первоначальных показателей. В общем виде эта функция имеет следующий вид:

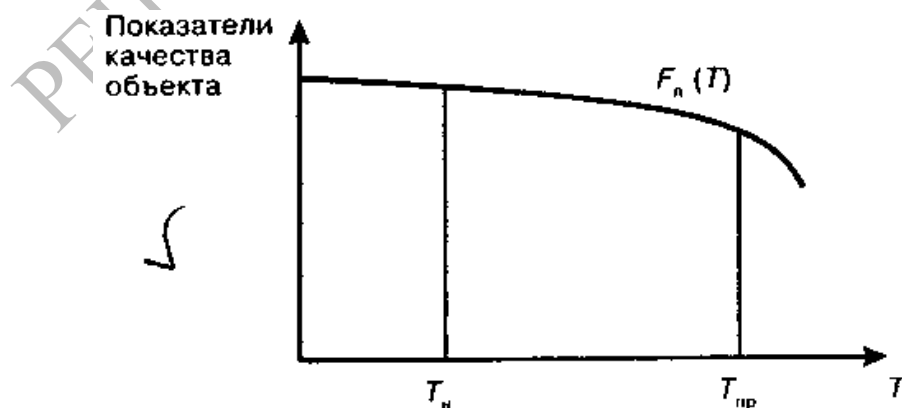


Рисунок 12.3 – Функция снижения показателей качества по мере использования объекта

Форма кривой показывает, что в первое время использования объекта (T_n) показатели его качества не ухудшаются. А затем начинается ежегодное снижение показателей качества, и чем больше срок службы объекта, тем больше доля ежегодного снижения. Например, производительность тракторов через 2-3 года снижается на 2-5 % ежегодно, металлорежущих станков — на 2-3%.

Долговечность – свойство объекта сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта. К показателям долговечности объекта относят:

- ✓ нормативный срок службы (срок хранения);
- ✓ срок службы до первого капитального ремонта и др. показатели.

3. Показатели экологичности и безопасности применения товара.

Показатели экологичности товара — одни из важнейших свойств, определяющих уровень его качества. К ним относятся показатели, оказывающие вредное воздействие объекта на воздушный бассейн, почву, воду, природу, здоровье человека и животного мира.

К конкретным показателям экологичности товара относятся:

- а) содержание вредных примесей (элементы, окислы, металлы) в продуктах сгорания двигателей различных машин, оборудования, агрегатов;
- б) выбросы вредных веществ в воздушный бассейн, воду, почву химических, горнодобывающих, металлургических, энергетических и других производств;
- в) радиоактивность функционирования атомных электростанций и других объектов, связанных с использованием атомной энергии;

г) уровень шума, вибрации и энергетического воздействия транспортных средств различного назначения и других машин и агрегатов.

Все эти показатели по различным объектам регламентируются в соответствующих нормативных актах и документах (законах, стандартах, строительных нормах и правилах, инструкциях и т.п.).

4. Показатели эргономичности товара.

Эргономические показатели качества используются при определении соответствия объекта эргономическим требованиям, предъявляемым, например, к размерам, форме, цвету изделия и элементам его конструкции. Эргономические показатели продукции классифицируются на:

а) гигиенические — показатели, используемые при определении соответствия изделия гигиеническим условиям жизнедеятельности и работоспособности человека при взаимодействии его с изделием.

В группу гигиенических входят показатели, характеризующие уровень освещенности, температуры, влажности, давления, напряженности магнитного и электрических полей, запыленности, излучения, токсичности, шума, вибрации, перегрузки (ускорений).

б) антропометрические — показатели, используемые при определении соответствия изделия размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей.

в) физиологические и психофизиологические — показатели, используемые при определении соответствия изделия физиологическим свойствам человека и особенностям функционирования его органов чувств.

В группу физиологических и психофизиологических показателей входят показатели, характеризующие:

- соответствие конструкции изделия силовым, скоростным, осязательным, вкусовым и обонятельным возможностям человека;
- соответствие конструкции изделия (размера, формы, яркости, контраста, цвета) зрительным психофизиологическим возможностям человека;

- соответствие конструкции изделия, содержащего источник звуковой информации, слуховым психофизиологическим возможностям человека.

2) **психологические** - показатели, используемые при определении соответствия изделия психологическим особенностям человека и находящие отражение в инженерно-психологических требованиях, требованиях психологии труда и общей психологии, предъявляемых к промышленным изделиям.

В группу психологических входят показатели, характеризующие:

- соответствие изделия возможностям восприятия и переработки информации;
- соответствие изделия закрепленным и вновь формируемым навыкам человека (с учетом легкости и быстроты их формирования) при пользовании изделием.

Уровень эргономических показателей определяется экспертами-эргономистами, специализирующимися в данной отрасли промышленности по разработанной специальной шкале оценок в баллах.

5. Показатели технологичности товара.

Технологичность — свойство, показывающее, насколько близко конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения, производства, транспортирования и технического обслуживания объекта. Технологичная конструкция обеспечивает минимизацию продолжительности работ и затрат ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объекта. При проведении технологического контроля конструкторской документации технологи навязывают конструкторам идею унификации и стандартизации элементов конструкции с тем, чтобы упростить и удешевить организационно-технологическую подготовку производства нового объекта.

6. Показатели эстетичности товара.

Эстетичность — комплексное свойство, оказывающее влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида. Менее эстетичное изделие утомляет человека, отвлекает его внимание от процесса

труда, угнетает его психику. В результате ухудшается использование изделия во времени, повышается брак в работе, снижается его продуктивность.

Конструирование современных изделий должно вестись с соблюдением ряда эстетических требований, которые предъявляются к ним в связи с растущими запросами потребителей, желающих привнести в свой быт красоту окружающих его изделий, жить и работать в красивых, светлых и чистых помещениях, пользоваться удобным оборудованием, имеющим приятный внешний вид.

Придание объекту модного, красивого внешнего вида, строгих лаконичных очертаний, подчеркнутого выделения вертикальной или горизонтальной компоновки, соблюдение эстетических пропорций и пр. обычно не только не противоречит предъявляемым к объекту техническим и эксплуатационным требованиям, а, наоборот, подчеркивает стремление создать наиболее рациональную и экономичную конструкцию.

В основе эстетических требований лежат **условия рациональной композиции изделия, важнейшими из которых являются:** соответствие форм проектируемой конструкции ее служебному назначению и условиям ее будущей эксплуатации; гармоничное сочетание формы изделия и технологического содержания выполняемой им работы; выражение характерного для изделия основного свойства (тяжеловесность, мощность, легкость, динамичность, быстроходность и пр.); соблюдение гармоничности размерных пропорций.

В настоящее время используются рекомендации по цветовой отделке разных частей машины и оборудования, например, неподвижные части металлорежущих станков должны окрашиваться в светло-зеленый цвет, движущиеся — в кремовый, транспортеры — в зеленый, термическое оборудование — в алюминиевый, гидравлическое — в зелено-голубой цвет и т.д.

Работы, связанные с эстетикой конструирования, ведут дизайнеры и скульпторы, которые совместно с конструкторами строят специальные модели (в натуральную величину или уменьшенные), используя различные материалы. Моделирование позволяет отработать компоновку, пропорции, цветовую гамму, удобство расположения органов управления.

7. Показатели стандартизации и совместимости товара (объекта).

Стандартизация предусматривает рациональное сокращение количества типоразмеров составных частей в проектируемых и изготавливаемых объектах.

К показателям стандартизации и унификации относятся следующие:

а) коэффициент стандартизации объекта:

$$K_{ст} = N_{ст} / N,$$

где $N_{ст}$ — количество наименований составных частей объекта, выпускаемых по государственным, республиканским стандартам, стандартам фирмы; N — общее количество типоразмеров составных частей объекта;

б) коэффициент межпроектной унификации комплектов конструкции объекта;

в) коэффициент повторяемости составных частей объекта:

$$K_n = n / N > 1,$$

где n — общее количество составных частей объекта (без стандартных крепежных изделий), шт.

8. Патентно-правовые показатели товара.

Патентно-правовой уровень промышленного изделия оценивается при помощи двух безразмерных показателей: **показателя патентной защиты (или патентоспособности) и показателя патентной чистоты.**

Показатель **патентной защиты** характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном изделии, отражает степень защиты изделия принадлежащими отечественным фирмам патентами за рубежом.

Показатель **патентной чистоты** характеризует возможность беспрепятственной реализации товара на внутреннем и внешнем рынках.

Товар обладает патентной чистотой в отношении данной страны, если он не содержит технических решений, подпадающих под действие патентов, свидетельств исключительного права на изобретения, показные модели, промышленные образцы и товарные знаки, зарегистрированных в этой стране.

При определении показателя патентной чистоты товара необходимо учитывать, что товары, выпускаемые для реализации только внутри страны, не должны нарушать действующие патенты исключительного права, выданные внутри страны, а изделия, которые могут стать объектами экспорта, не должны нарушать действующие патенты третьих лиц, выданные в предполагаемых странах экспорта.

12.2 РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕСУРСОЕМКОСТИ ТОВАРА

Уровень развития общества определяется эффективностью использования природных ресурсов, труда и капитала. Ресурсоемкость товара является важнейшим фактором достижения его конкурентоспособности.

Показатели ресурсоемкости отдельных видов товаров подразделяются на:

- **абсолютные;**
- **структурные;**
- **относительные;**
- **удельные.**

Эти показатели ресурсоемкости должны прогнозироваться и анализироваться как в стратегическом маркетинге, так и в производственном менеджменте.

К абсолютным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели по стадиям жизненного цикла:

- затраты на стратегический маркетинг (на единицу товара);
- затраты на НИОКР (на единицу товара);
- затраты на организационно-технологическую подготовку производства нового товара;
- затраты на производство товара;
- затраты на подготовку товара к функционированию;
- затраты на эксплуатацию и техническое обслуживание товара;
- затраты на восстановление (ремонт) товара;
- затраты (экономия) на утилизацию товара.

К структурным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели, характеризующие долю укрупненного вида ресурса на каждой стадии жизненного цикла единицы товара или за его жизненный цикл:

- структура затрат по стадиям жизненного цикла товара, %;
- сырье и материалы (в % от полных затрат на этой стадии ЖЦТ);
- комплектующие покупные изделия или запасные части (в % от полных затрат);
- топливно-энергетические ресурсы (в натуральном выражении и в % от полных затрат);
- заработная плата промышленно-производственного персонала фирмы на единицу товара (в % от полных затрат);
- амортизация ОПФ в расчете на единицу товара на данной стадии (в %).

К относительным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели расхода ресурса на единицу параметра объекта или технологические потери ресурса. Например, расход топлива на 100 км пробега конкретного автомобиля, расход конкретного вида угля на выработку 1 кВт-ч электрической энергии, процент усушки при транспортировании сельскохозяйственной продукции, процент технологических потерь конкретного вида ресурса на конкретной стадии жизненного цикла, коэффициент использования конкретного вида ресурса и др.

К удельным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели, характеризующие расход абсолютного значения конкретного вида или совокупности ресурсов на отдельной стадии жизненного цикла товара на единицу его полезного эффекта.

Например, удельная материалоемкость создания товара определяется по формуле:

$$M_{уд.с.} = (M_m + M_{ниокр} + M_{отпп}) / (N Пс)$$

где $M_{уд.с.}$ — удельная материалоемкость создания товара, кг/единица полезного эффекта или денежное выражение материальных затрат/единица полезного эффекта товара;

M_m — затраты на маркетинговые исследования по данной группе товара, соответственно в натуральном или денежном выражении;
 $M_{ниокр}$ — затраты на проведение НИОКР по данной группе товара, соответственно в натуральном или денежном выражении;
 $M_{отпп}$ — затраты на организационно-технологическую подготовку нового товара, соответственно в натуральном или денежном выражении;

N — предполагаемое количество товара, которое будет выпущено по данной конструкторской (технологической) документации, шт. (или другие измерители);

P_c — суммарный полезный эффект использования товара за его нормативный срок службы, единица полезного эффекта (в натуральном, денежном выражении или в баллах).

12.3 ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СЕРВИСА ТОВАРОВ.

Качество сервиса товара является одним из условий фактического удовлетворения потребностей покупателей, реализации стратегии предприятия путем продажи товаров.

К частным показателям качества сервиса товаров относят:

- 1) качество рекламы на товар: достоверность, добросовестность, этичность;
- 2) гарантийный срок бесплатного технического обслуживания покупателя;
- 3) качество маркировки и упаковки товара;
- 4) полнота, достоверность, качество оформления сопроводительных документов на товар;
- 5) имидж торговой марки и торгового центра;
- 6) качество обслуживания покупателей в торговом центре;
- 7) трудоемкость подготовки товара к функционированию, употреблению;
- 8) качество послепродажного обслуживания покупателя, утилизация товара.

Напомним, что качество сервиса по значимости является четвертым показателем конкурентоспособности товара (усредненная значимость всех показателей - 4 : 3 : 2 : 1).

В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности товаров, повышение качества их сервиса является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

Для прогнозирования интегрированного показателя качества сервиса можно воспользоваться рассмотренной в третьей главе (определение конкурентоспособности товара) методикой.

Таблица 12.1 - Оценка качества сервиса товара.

Частные показатели качества сервиса	Значимость показателя, доли ед.	Абсолютные значения частных показателей		Относительные значения частных показателей (4:3)	Взвешенный частный показатель качества сервиса (2*5)
		конкурента	организации		
1	2	3	4	5	6
1. Качество рекламы, баллы (100)	0,10	100	95	0,95	0,095
2. Гарантийный срок т.о., лет	0,15	2	1,5	0,75	0,113
3. Качество маркировки и упаковки, баллы	0,10	95	92	0,97	0,097
4. Качество сопроводительной документации, доли ед.	0,10	0,80	0,75	0,94	0,094
5. Имидж торговой марки, баллы	0,20	85	83	0,97	0,194
6. Качество обслуживания, баллы	0,15	92	96	1,04	0,157
7. Трудоемкость подготовки товара к функционированию, н*час	0,10	15	12	1,25	0,125
8. Качество послепродажного обслуживания, баллы	0,10	96	88	0,92	0,092
ИТОГО	1,00				0,967

Интегральный показатель качества сервиса равен сумме взвешенных частных показателей качества сервиса товара. В рассмотренном примере он меньше 1. Следовательно, качество сервиса нашего товара ниже, чем товара конкурента.

12.4 ПРАВОВОЕ, МЕТОДИЧЕСКОЕ, РЕСУРСНОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.

Без качественного **правового обеспечения** СОК организации невозможно обеспечить ее стабильное и эффективное функционирование. Каждая фирма является подсистемой системы более высокого уровня (региона, отрасли, страны). Если она будет функционировать по своим правовым нормам, то невозможно будет скоординировать их действия и создать из них систему более высокого уровня. В экономике будет действовать простой набор невзаимосвязанных фирм. Поэтому правовое обеспечение системы СОК организации является актуальной задачей.

Правовое обеспечение управления конкурентоспособностью представляет собой следующие направления:

- 1) правовые вопросы функционирования экономики страны (по приватизации, налогообложению, развитию предпринимательства, финансовой политике, внешнеэкономической деятельности и т.д.);
- 2) законы и нормативные акты по системам стандартизации, метрологии, защиты прав потребителей, антимонопольной политики, безопасности и охраны труда и пр.;
- 3) правовое регулирование образования и функционирования организации.

Право является основой повышения качества стратегий объектов. Чем выше уровень иерархии объекта, горизонт прогнозирования и его стоимость, тем глубже и тоньше должны прорабатываться правовые вопросы.

Методическое обеспечение. Все теоретические, методические и практические вопросы по разработке, функционированию и развитию СОК должны быть обоснованы и изложены в соответствующих нормативно-методических документах. Увеличение количества нормативно-методических документов, правил, терминологии, норм международного характера значительно упрощает построение СОК, повышает эффективность использования природных ресурсов, труда и капитала как главных факторов обеспечения благосостояния и повышения качества жизни.

Ресурсное обеспечение. Основными целями ресурсного обеспечения СОК являются:

- своевременное обеспечение потребителей необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества (через товарно-сырьевые биржи, прямые связи, аукционы, собственное производство);
- повышение эффективности использования ресурсов (их формирование, использование по назначению, восстановление или утилизация).

Информационное обеспечение. Это одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие коммуникация.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы. Руководитель тратит на коммуникации от 50 до 90 % всего времени.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какова роль и взаимосвязь целевой и обеспечивающей подсистемы СОК?
2. Опишите разницу между показателями долговечности и безотказности.
3. Перечислите 4 группы эргономических показателей продукции и опишите группу гигиенических показателей.
4. В чем состоит значимость показателя патентной чистоты?
5. Перечислите частные показатели качества сервиса товара.
6. В чем заключается методическое обеспечение предприятия?
7. Ресурсное обеспечение. Приведите примеры финансовых ресурсов (не меньше трех).
8. Что относят к удельным показателям ресурсоемкости товара?
9. Перечислите основные задачи ресурсного обеспечения СОК, каковы источники ресурсного обеспечения?
10. Какие требования предъявляются к качеству информации?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО III РАЗДЕЛУ

1. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
2. Велесько Е.И. и др. Стратегическое управление: практика принятия системных решений. – Мн.: Технология-БГЭУ, 1997. – 199 с.
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: цели, элементы, содержание. – М.: Экономика, 1991.
5. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 271 с.
6. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
7. Стратегию – в действие: руководство для менеджеров среднего звена – М.: Вершина, 2006. – 160с.
8. Стровский Л.Е. Внешний рынок и предприятие. – М.: Финансы и статистика, 1993.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 332 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ.Ф.СКОРИНЫ